

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS

PROGRAMA DE MESTRADO EM CULTURA E COMUNICAÇÃO



**A VENDA DO LUGAR TURÍSTICO ATRAVÉS DE UM NÃO-LUGAR: O
CIBERESPAÇO**

O TURISTA CONTEMPORÂNEO COMO COLECCIONADOR DO OLHAR

Joana Rita Coito Barbosa

Setembro de 2012

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM CULTURA E COMUNICAÇÃO



**A VENDA DO LUGAR TURÍSTICO ATRAVÉS DE UM NÃO-LUGAR: O
CIBERESPAÇO
O TURISTA CONTEMPORÂNEO COMO COLECCIONADOR DO OLHAR**

Joana Rita Coito Barbosa

Relatório de estágio orientado pelo Professor Doutor Carlos A. M. Gouveia

Setembro de 2012

Embora a pontualidade esteja no cerne do que tipicamente entendemos como uma boa viagem, muitas vezes desejei que o meu voo estivesse atrasado, para ser forçado a passar mais algum tempo no aeroporto.

Botton (2011: 13)

ÍNDICE

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO 9

CAPÍTULO I

1. O indivíduo e o espaço (reconhecido)

1.1. Habitabilidade humana: tempo e espaço 11

CAPÍTULO II

2. O espaço (vazio)

2.1. Não-lugar: um conceito (re)visitado 15

CAPÍTULO III

3. TAP: Transportadora Aérea Portuguesa

3.1. Valores (gerais) associados à companhia 21

3.2. (Breve) História da TAP: Como chegámos até aqui? 22

3.3. Transportadora Aérea Portuguesa: actualidade 28

CAPÍTULO IV

4. Pensar o não-lugar: estratégia em linha

4.1. A TAP e as novas práticas comunicacionais no ciberespaço 31

4.2. (Re)construindo a marca 37

4.3. O (não) espaço virtual e o passageiro frequente 39

4.4. Economia positiva: que mecanismos? 43

4.5. Caos contemporâneo nos não-lugares:

Estratégias e ferramentas de transacção no ciberespaço da TAP 49

4.6. E-Commerce 53

CAPÍTULO V

5. Estágio Curricular

5.1. Departamento TA/MK/CI	59
5.2. A TAP no ciberespaço	60
5.3. Engrenagens de funcionamento dos <i>websites</i> da TAP Portugal	64
5.4. Patrocínios / Permutas / Acordos / Parcerias	76
5.5. Eventos	78

CAPÍTULO VI

6. Outras actividades

6.1. Formações <i>on Job</i>	81
6.2. Conferências	82

CONCLUSÃO	84
------------------------	----

APÊNDICES	87
------------------------	----

Apêndice I	88
------------------	----

Apêndice II	90
-------------------	----

Apêndice III	92
--------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
---	----

REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS	97
---------------------------------------	----

ANEXOS	99
---------------------	----

Resumo

Este relatório é o produto final de um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Cultura e Comunicação, entre 17 de Outubro de 2011 e 4 de Maio de 2012, na TAP Portugal, resultando de um protocolo realizado entre a Faculdade de Letras da Universidade Lisboa e a companhia, enquanto entidade de acolhimento do estágio. Este teve lugar na Unidade de Negócio do Transporte Aéreo, Departamento de Marketing - Comunicação & Imagem, e esteve essencialmente focado nas estratégias e consequente manutenção de informações relativas à companhia nas suas plataformas digitais.

O propósito fundamental deste relatório prende-se com a análise do desenvolvimento dos *websites* da companhia aérea enquanto ferramentas para a difusão dos seus mercados a nível global. As tarefas desempenhadas ao longo do percurso serviram como ponto de partida para explorar, reflectir e problematizar conceitos que permeiam arduamente a sociedade contemporânea, nomeadamente os não-lugares e o ciberespaço, concluindo que o desenvolvimento das tecnologias e o uso que os indivíduos fazem das mesmas conduzem à aplicabilidade do ciberespaço nas relações sociais, bem como nas transacções comerciais, as quais podem ser aplicadas na projecção do turismo.

Palavras-chave: companhia aérea, não-lugares, ciberespaço, *websites*, Comunicação & Imagem.

Abstract

This essay is the final product of a curricular internship developed under the scope of the Master's degree in Culture and Communication, between 17th October 2011 and May 4th, 2012, in TAP Portugal - resulting from a protocol established between the Faculty of Arts, University of Lisbon and the Company as the host entity for the internship, which took place in the Air Transport Unit – Marketing Department: Communication & Brand Management and was essentially focused on strategies and consequent maintenance of information concerning the airline in its digital platforms.

The main goal of this essay is to analyse the development of TAP Portugal's websites as tools to spread their markets globally. The tasks achieved during the internship provided a starting point to explore, reflect and discuss concepts that permeate contemporary society, especially non-places and cyberspace, concluding that the development and the use of technologies by the most part of individuals lead to applicability of social relationships in cyberspace as well as in commercial transactions, which can be applied in the projection of tourism.

Keywords: airline, non-places, cyberspace, *websites*, Communication & Brand Management.

INTRODUÇÃO

Na internet, navega-se de sítio para sítio, de página para página, de *link* para *link*, seguindo uma arborescência levada ao infinito e sem as restrições do espaço-tempo do livro ou do jornal.

Lipovetsky (2010: 97)

O presente relatório de estágio tem como objectivo apresentar, de uma forma clara e concisa, os aspectos fundamentais do desenvolvimento das ferramentas digitais da companhia aérea portuguesa TAP Portugal – entidade de acolhimento onde estagiei ao longo de sete meses, de 17 de Outubro de 2011 a 4 de Maio de 2012. Esta apresentação permitirá compreender a importância e, sobretudo, os progressos patentes na criação dos *websites* e de outros meios inseridos no ciberespaço como principal modo de difusão dos mercados e serviços da entidade em questão a nível mundial. Para além disto, será igualmente imperativo reportar as diversas tarefas que desempenhei ao longo do estágio e que maioritariamente se relacionam com questões do ciberespaço, bem como proceder a uma reflexão crítica acerca da concretização do já referido estágio.

A escolha de um estágio curricular no Departamento de Marketing: Comunicação & Imagem da TAP Portugal decorreu de vários factores, entre eles, o meu interesse pela exploração de perspectivas relacionadas com os não-lugares, o facto de esta ser a maior companhia aérea portuguesa, bem como acreditar que poderia aí aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do 2º ciclo do curso de Mestrado em Cultura e Comunicação, que teve lugar na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. A TAP revelou-se, desta forma, o local mais indicado para consolidar os primeiros passos no mercado de trabalho, visto ser um espaço de convergência de culturas, ideias e estereótipos de comunicação, o que me permitiria desenvolver competências profissionais relacionadas com as várias áreas interdisciplinares do saber que estruturam o curso.

Na sequência desta introdução, irei proceder a um (breve) enquadramento teórico das diferentes dimensões dos conceitos de ciberespaço e de não-lugares, bem como a uma reflexão crítica acerca de diversas implicações que tais conceitos conferem à sociedade contemporânea.

Para finalizar o trabalho e, tomando como exemplo a experiência e prática que adquiri ao longo do período de estágio curricular, irei proceder a uma análise crítica relativamente ao desenvolvimento e consequente utilização da linguagem digital e das ferramentas que lhe estão

imediatamente associadas no exercício de promoção e de divulgação de mercados e serviços da companhia aérea em questão. Todo este balanço/ reflexão tem, obviamente, como base fundamental as tarefas que desempenhei ao longo dos sete meses de estágio no departamento anteriormente referido. Deste modo, o primeiro capítulo do presente relatório dará conta das particularidades de existir por entre o mundo contemporâneo, onde o tempo e o espaço tendem a assumir novos sentidos, caminhando lado a lado com o conceito de globalização. O capítulo seguinte apresenta a (des)construção de um termo peculiar que, cada vez mais, é parte integrante das nossas vidas: os não-lugares; aqui é igualmente defendido que o espaço da internet pode ser ele próprio um não-lugar, ampliando constantemente os modos de acção e comunicação sobre o mundo que nos rodeia. O terceiro capítulo do relatório é inteiramente dedicado à descrição da entidade que me acolheu como estagiária, a TAP Portugal, fazendo referência à sua história, aos valores que lhe estão associados e à sua situação actual. O quarto capítulo aprofundará as estratégias de promoção e venda da companhia aérea portuguesa no âmbito do ciberespaço: será feita uma descrição pormenorizada dos *websites* da companhia e das ferramentas e serviços que lhe estão associados e com os quais tive oportunidade de trabalhar ao longo de todo o meu percurso enquanto estagiária no Departamento de Marketing: Comunicação & Imagem. Seguidamente e dando início ao quinto capítulo, farei a descrição e a consequente reflexão crítica de todo o estágio, das inúmeras e variadas tarefas que fui desempenhando, não esquecendo os obstáculos, os objectivos a que me propus e as pessoas que me rodearam e me ajudaram sempre que necessário no seio do departamento. Posteriormente, surge o sexto e último capítulo do relatório que foca essencialmente outro tipo de actividades que desempenhei ao longo do estágio curricular, nomeadamente, as diversas formações em que me inscrevi e participei activamente, bem como conferências que considero terem sido fundamentais para a minha integração na área da Comunicação & Imagem da TAP.

Por fim, na conclusão faço um balanço geral relativamente à experiência que adquiri ao longo dos setes meses que passei na TAP Portugal, bem como uma revisão (igualmente genérica) de todo o conteúdo presente no relatório que procura ir ao encontro de toda esta “nova era” de *não-espacos* e de espaços virtuais sem fim, tendo sempre em vista uma existência sediada no(s) céu(s).

CAPÍTULO I

1. O indivíduo e o espaço (reconhecido)

1.1. Habitabilidade humana: tempo e espaço

The emptiness of place is in the eye of the beholder and in the legs or the car-wheels of the city-goer. Empty are places one does not enter and where one would feel lost and vulnerable, surprised, taken aback and a little frightened by the sight of humans. That city, just as other cities, has many inhabitants, each carrying a map of the city in her or his head. Each map has its empty spaces, though on different maps they are located in different places.

Bauman (2000: 104)

O viajante do mundo contemporâneo não tem limites, mergulha em sonhos distantes e faz de um qualquer lugar a sua casa. Em contrapartida, deixa para trás memórias, ligações e raízes que outrora seriam os pilares da sua existência: o seu espaço passa a ser simplesmente aquele que a sua mente decide que vai ser. Numa época em que as novas fronteiras parecem esvanecer-se constantemente e em que as milhas acumuladas em destinos distantes servem (quase) como moeda de troca, óbvio se tornará que as frenéticas particularidades do estilo de vida do indivíduo ganhem (forçosamente) novos contornos.

De acordo com o escritor e ensaísta Pico Iyer (2000), é na sequência deste novo modo de estar na vida que surgem as *global souls*, definidas como almas que pertencem a vários lugares ao mesmo tempo – quer seja emocional, física ou espiritualmente – e que, por norma, são incapazes de responder à questão “De onde és?”, uma vez que a resposta é tudo menos simples. Torna-se, portanto, imperativo examinar aquilo que será este conceito ou que novas acepções se tendem a associar à palavra “casa”. Existe um número crescente de pessoas que se tornam uma espécie de nómadas em relação ao trabalho, aos negócios, à política e a outros tantos factores, pelo que o significado comumente aceite de “casa” parece ser deixado para trás. O indivíduo actual e errante aprendeu a sentir-se “em casa” num qualquer aeroporto internacional, em centros comerciais e noutros espaços geralmente partilhados por viajantes e conhecedores do mundo. Por entre a realidade que nos abraça tudo parece semelhante: as cadeias de restaurantes variam pouco de país para país, o que leva a que, por vezes, um viajante mais distraído se pergunte onde está (vd. Iyer, 2000). As raízes primárias de cada um indicarão o lugar a que uma pessoa chama “casa” ou seremos todos cidadãos do mundo?

A sociedade urbana contemporânea apresenta uma distribuição francamente rígida do tempo: esboça-se célere perante o olhar humano, pelo que os fluxos de informação e de comunicação a que temos acesso tendem a comprimir o espaço e a duração de tudo o que rodeia o indivíduo actual. O mundo parece tornar-se mais pequeno e talvez por isso vejamos num espaço como o aeroporto uma porta de saída para um lugar mais alargado, mais vasto e, sobretudo, mais estável.

Todos os dias, milhares de pessoas em todo o mundo vagueiam por entre um qualquer aeroporto internacional com o pensamento e a memória despidos de conteúdo: solidão em muito criada pela produção de não-lugares. Torna-se, portanto, legítimo considerar o ser humano do século XXI como alguém incapaz de dispensar um segundo que seja para pensar no que faz num determinado momento ou mesmo para reflectir acerca da sua existência numa sociedade mergulhada em viagens intermináveis e em percursos de longas distâncias; somos todos igualmente solitários na correria que é a vida. Além disto, este ser está igualmente programado para simplesmente ignorar o homem que se senta ao seu lado num terminal, enquanto espera a sua vez para percorrer o céu de uma forma extraordinariamente rápida: “o espaço da sobremodernidade, esse, é trabalhado pela seguinte contradição: só conhece indivíduos (clientes, passageiros, utentes, ouvintes), mas estes não são identificados, socializados e localizados (nome, profissão, local de nascimento, local de residência) senão à entrada e à saída” (Augé, 2005: 93).

O factor “globalização” parece oferecer-nos tudo de forma simples e já se tornou parte integrante da formação de cada um enquanto indivíduo. Um aspecto visível desta nova forma de existir no mundo é o aparecimento dos não-lugares como espaços que, quer queiramos quer não, já se tornaram parte intrínseca da nossa vida – ainda que muitas vezes não nos apercebamos de tal. Estes não-lugares são tanto as instalações necessárias à circulação acelerada de pessoas e bens, como os próprios meios de transporte, os grandes centros comerciais ou até mesmo as auto-estradas permeadas por um trânsito caótico e infindável. O aeroporto é talvez o expoente máximo desta recente e curiosa concepção do espaço. É aqui, neste lugar que invoca a fugacidade do momento, que esboçamos partidas e chegadas por entre os quatro cantos do mundo: “os aeroportos, com todo o seu turbilhão, interesse e beleza, são os centros imaginários da nossa civilização” (Botton, 2011: 18). Os conceitos de “longe” e “longo” assemelham-se a “perto” e “breve” e é recorrente que sejam usados para referir praticamente o mesmo; a

explicação do “tempo” e “espaço” pode ser simplificada: “espaço” é o lugar onde existimos e/ ou passamos num dado período de tempo, pelo que o “tempo” é aquilo por que necessitamos passar (vd. Bauman, 2000).

À medida que a competitividade e a globalização se enraízam no globo, o mundo parece construir *ciudades-aeroporto* de enormes dimensões. Historicamente, as cidades desenvolveram-se de forma próspera em redor das tecnologias e redes de transportes. No entanto, a urgência do tempo actual colocou o avião como o centro de uma nova era, pelo que as cidades serão (são) construídas à volta dos aeroportos (vd. Kasarda, 2011). O conceito de *aerotropolis* está pensado para representar um novo modelo de cidade em que o aeroporto é tido como o centro da civilização, deixando o espaço periférico que até aqui lhe estava destinado para trás. Este espaço inovador é muito mais do que um aeroporto comum, na medida em que se traduz por um *hub*¹ maciço dotado de inúmeras pistas destinadas a maximizar a movimentação de aeronaves. O propósito deste conceito emergente prende-se com o facto de este lugar, desprovido de quaisquer relações humanas, não se encontre isolado, mas sim no centro de uma cidade cuidadosamente planeada e equipada com parques de negócios, centros de atendimento, hotéis, parques industriais, bem como bairros residenciais. Parece estarmos diante da realidade urbana do século XXI, pelo que o conceito de *aerotropolis* é representativo da estratégia da globalização, como se pode verificar através da seguinte citação:

the aerotropolis represents the logic of globalization made flesh in the form of cities. Whether we consider it to be good or simply inevitable, the global village holds these truths to be self-evident: that customers on the far side of the world may matter more than those next door; that costs must continually be wrung from every piece of every business in a market-share war of all against all; that the pace of business, and of life, will always move faster and cover more ground; and that we must pledge our allegiance if we want our iPhones, Amazon orders, fatty tuna, Lipitor, and Valentine’s Day roses at our doors tomorrow morning. If the airport is the mechanism making all of these things possible, Kasarda reasons, then everything else – our factories, offices, homes, schools – will be built accordingly. The aerotropolis, he promises, will be a new kind of city, one native to our era of instant gratification – call it the Instant Age.

(Kasarda, 2011: 6)

De facto, torna-se – hoje mais que nunca – necessário procurar perceber qual o nosso papel face à imediatez da sociedade contemporânea. Esta *Instant Age* proposta pelos autores

¹ Conceito proveniente da área informática: entenda-se aqui como um conjunto de redes / *network* de partilha de informação que permite o funcionamento de um espaço como o aeroporto.

John D. Kasarda e Greg Lindsay sugere que o *aerotropolis* é a sua principal engrenagem de funcionamento: acrescentemos-lhe, igualmente, o ciberespaço. As ideias e os produtos reclamam por velocidade e densidade, valores estes que o *aerotropolis* fornece facilmente através das suas infra-estruturas. Uma conclusão parece óbvia: o acesso alargado à informação fez o ser humano da actualidade desejar mais bens e mais celeridade relativamente a tudo o que o rodeia.

CAPÍTULO II

2. O espaço (vazio)

2.1. Não-lugar: um conceito (re)visitado

Uma palavra de advertência: turistas e vagabundos são as metáforas da vida contemporânea. Uma pessoa pode ser (e frequentemente o é) um turista ou um vagabundo sem jamais viajar fisicamente para longe.

Bauman (1998: 118)

O aumento (quase) vertiginoso da volatilidade da vida moderna abalou a estabilidade do indivíduo, facto que o conduziu a uma busca incessante por plataformas capazes de colmatar lacunas afectivas, materiais e sociais. Esta característica da sociedade contemporânea abriu caminho para o ser humano se fechar – cada vez mais – num espaço que não é físico e que se poderá assemelhar a uma espécie de “realidade virtual”: se, por um lado, isto nos permite abraçar o mundo de uma só vez e sem sair do mesmo sítio, por outro, estamos a perder o contacto real e físico com o espaço público e com o outro, nosso semelhante (Carmo, 2010):

O espaço público, como âmbito no qual se organiza a experiência social (Negt e Kluge, 1972), deveria ser uma instância de observação reflexiva mediante a qual os membros de uma sociedade produzissem uma realidade comum, mais além da sua condição de consumidores, eleitores, crentes, peritos, etc., e ensaiassem uma integração em termos de compatibilidade. A relevância do espaço público depende da capacidade de organizar socialmente uma esfera de mediação da subjectividade, experiência, implicação e generalidade.

(Innerarity, 2010)

A instabilidade já impregnada no quotidiano dos cidadãos tende a impossibilitar o enraizamento humano e a obrigar o indivíduo a olhar para os locais de (suposta) sociabilidade como algo provisório e temporário: a zona de residência, o local de trabalho, e outros espaços parecem servir somente para a passagem de cada um.

Marc Augé (2005) apresenta os não-lugares na sua obra homónima e ao longo da mesma vai (des)construindo e (re)construindo o conceito que aos mesmos subjaz. Os não-lugares surgem como o oposto dos *lugares antropológicos* que Augé define como espaços dotados de uma forte relação com a identidade, a história e as relações. Com as transformações da sociedade

actual, estes *lugares antropológicos* tendem a perder-se e vão sendo continuamente substituídos pelos não-lugares: aqui é introduzido um outro conceito – o da *sobremodernidade* – que se caracteriza por uma lógica de excessos: excesso de tempo, de espaço e da figura do indivíduo. O mundo contemporâneo traduz-se por velocidade e consumo e materializa-se no espaço físico através das auto-estradas, dos aeroportos e outros. Estes são também os não-lugares que, embora físicos, apresentam características que vão ao encontro de uma movimentação rápida da sociedade e da satisfação das necessidades de quem por eles passa: parece lógico que o não-lugar não pode ser pensado sem ter presente a ideia de lugar.

Os novos espaços da *sobremodernidade* impõem aos indivíduos experiências e provas de solidão muito próprias: o ser humano está ligado aos não-lugares através das palavras, das imagens e da publicidade. Quer estejamos numa viagem de avião ou a navegar pelo ciberespaço, estamos sempre sós sem disso termos consciência, existindo um conjunto de actos mecânicos que nos vemos obrigados a cumprir e pouco ou nada nos apercebemos do que nos rodeia: esses actos colocam-nos em contacto com os outros, sem de facto estarmos com ninguém.

Neste sentido, o ser humano habita, cada vez mais, os não-lugares e vê-se entregue ao momento passageiro, ao efémero e ao provisório, pelo que se encontra sozinho por entre a multidão que o rodeia. Há muito que os limites do mundo que nos envolve parecem cada vez mais ténues, pelo que tudo é facilmente acessível a qualquer ser humano e em qualquer altura. Com o desenvolvimento de uma sociedade fortemente globalizada, o espaço tende a esvaziar-se no que diz respeito à memória e, sobretudo, à História. A par da aproximação de tudo e todos, paradoxalmente observa-se um distanciamento e uma solidão crescentes. Daqui advém a noção de não-lugar: “nos não-lugares cada vez mais se cruzam os destinos irrequietos e perdidos numa experiência crua da solidão disfarçada pela aparência de uma superabundância de comunicações, afinal apenas fingidas” (Augé, 2005: contracapa). O outro – apesar de próximo – afigura-se como um estranho por entre a vida (agitada) do cidadão actual; o tempo esgota-se, o amanhã torna-se o momento presente.

O ser humano – habitante da conturbada sociedade do século XXI – não olha mais para o seu semelhante com acuidade, na medida em que o momento “agora” escasseia. De certa forma, tudo tende a tornar-se gradualmente mais superficial do que outrora: o contacto pessoal vê-se ultrapassado pelas comunicações à distância, as relações criam-se tendo por base acções do momento, os objectos vêm – de alguma forma – parar à porta de nossa casa, qualquer que seja a

área do mundo onde permanecemos num dado instante. Deste modo, o indivíduo contemporâneo é alguém só e isolado num mundo construído à imagem de uma proximidade quimérica. O ser actual vive em solidão:

é com uma imagem de si próprio que se acha [o ser actual] em última análise confrontado, mas com uma muito estranha imagem na verdade. O único rosto que se desenha, a única voz que ganha corpo, no diálogo silencioso que desenrola com a paisagem-texto que a ele se dirige como aos demais, são os seus – rosto e voz de uma solidão ainda mais desconcertante pelo facto de evocar milhões de outras.

(Augé, 2005: 87)

Tendo em conta todos estes factores, bem como o crescente volume de passageiros a procurarem/ marcarem as suas viagens via *online*, torna-se relevante analisar uma nova e emergente forma de qualquer um transitar do ciberespaço para um destino à escolha no mundo. Esta ferramenta privilegia a aproximação fácil e imediata a outros mundos a um maior número de pessoas e torna-se, cada vez mais, um recurso que democratiza uma experiência. Deste modo, as empresas turísticas, nomeadamente as companhias aéreas como a TAP Portugal recorrem à internet para difundir as suas infra-estruturas, os seus mercados e serviços, factor que se traduz na criação de ferramentas de comunicação em linha cada vez mais eficientes e passíveis de obter resultados como potencial marca do serviço.

Entender os lugares virtuais – nomeadamente, a internet – como não-lugares é pertinente e esboça-se um novo paradigma onde o tempo se apresenta como bastante flexível e as distâncias deixam de ser as barreiras de outrora: o ser humano actual existe num só lugar, mas passeia-se por tantos outros ao mesmo tempo. Este espaço partilhado é o maior exemplo de uma nova configuração espacial, pelo que a Internet ocupa ao mesmo tempo um espaço e espaço nenhum, que existe por derivar de uma combinação ampla de informações desprovida de materialidade física e podendo ser, portanto, entendida como um não-lugar. Estes são espaços destinados à passagem, à efemeridade e não à presença. No mundo que se esboça em redor do ser humano actual, tudo parece estar conectado, (quase) tudo se afirma como global e o tempo parece escassear sem que nos apercebamos de tal facto. O cidadão do mundo contemporâneo depara-se com a celeridade das coisas, com uma panóplia de oportunidades de negócio que requerem reflexão, com migrações políticas, viagens e tantos outros factores que o podem facilmente conduzir à perda das suas raízes e ao esquecimento de um espaço a que (outrora) chamariam “casa”. De facto, o desenvolvimento das tecnologias e o uso que os indivíduos fazem das

mesmas conduzem à aplicabilidade do ciberespaço nas relações sociais, bem como nas transacções comerciais, as quais poderão ser empregadas para a projecção do turismo.

A era do digital está – mais do que nunca – impregnada na vida e na sociedade contemporânea, pelo que o mundo agora se entende como sinónimo de imagem e de comunicação, proliferando por inúmeros ecrãs:

Ao ecrã original do cinema, que o pequeno ecrã da televisão já substituíra, veio juntar-se um ecrã dum género novo, o do computador, que, sendo de início uma máquina pesada, reservada às grandes empresas e à administração pública, mudou quase de natureza ao tornar-se individual e portátil. Foi através dele que se introduziu a revolução do digital e se instalou o elemento decisivo desta cultura-mundo, pois é o seu suporte e o seu motor: a Internet. A rede inicial criou a web, teia de aranha cujas ramificações se estendem aos lugares mais recônditos do planeta, conectando os seres humanos uns aos outros e permitindo-lhes conversar de continente a continente, mostrar-se e ver-se nos blogues com as *webcams*, criar, vender, trocar e, por fim, inventar uma *second life*.

(Lipovetsky, 2010: 95)

Todo e qualquer grupo ou indivíduo, nos dias de hoje, tem acesso a meios técnicos que lhe permitem dirigir-se, a baixo custo, a um extenso público nacional ou internacional. De facto, a emergência e o consequente aperfeiçoamento do ciberespaço podem ser entendidos (quase) como uma alternativa aos média de massas que, segundo Pierre Lévy (1999),

[são] os dispositivos de comunicação que difundem uma informação organizada e programada a partir de um centro, em direcção a um grande número de receptores anónimos, passivos e isolados uns dos outros. Imprensa, cinema, rádio e televisão clássicos são os representantes típicos.

(Lévy, 1999: 239)

De acordo com a linha de pensamento do autor, o não-lugar que é o ciberespaço apresenta-nos espaços comuns que cada um, individualmente, ocupa e onde a investigação é livre, pelo que, o que prevalece é a iniciativa e a vontade daquele que procura; no ciberespaço não existem, portanto, centros difusores em direcção a um qualquer receptor: o lugar *ciberespacial* que mais se poderia assemelhar a um centro difusor seria, talvez, um servidor de informações ou serviços.

Neste sentido e, tendo em conta que é praticamente impossível reproduzir no ciberespaço o dispositivo de comunicação dos média de massas, torna-se imperativo estabelecer que um (não) lugar como a internet regista e expande novas potencialidades abertas pela interconexão

geral e pela digitalização da informação, que Pierre Lévy (1999) resume em quatro pontos essenciais:

- o fim dos monopólios da expressão pública;
- a crescente variedade dos modos de expressão;
- a disponibilidade progressiva de instrumentos de filtragem e de navegação no dilúvio informacional;
- o desenvolvimento das comunidades virtuais e dos contactos interpessoais à distância por afinidade.

O primeiro ponto diz respeito à facilidade com que qualquer indivíduo tem acesso a meios tecnológicos capazes de divulgar qualquer tipo de informação a nível global, a baixo custo (como já referido acima).

O ponto seguinte traduz-se pelo crescimento (quase) abrupto e constante das várias formas de expressão que o ciberespaço coloca à disponibilidade de qualquer ser que pretenda comunicar algo: “desde simples hipertextos até hiperdocumentos multimodais ou filmes em vídeo digital, passando pelos modelos de simulação gráfica interactiva e as performances em mundos virtuais... Novas formas de escrever imagens, novas retóricas da interactividade são inventadas” (Lévy, 1999: 240).

No seguimento destes dois campos, esboça-se um terceiro que vai ao encontro da (des)organização do ciberespaço, isto é, com a quantidade desenfreada de informação que se expande pelo mundo *ciberespacial*, surge a necessidade de criar mecanismos capazes de filtrar e orientar os utilizadores. Isto permitirá, obviamente, que cada um obtenha mais rapidamente a informação que lhe seja mais pertinente, ou seja,

[as] novas capacidades de filtragem fina e pesquisa automática em grandes massas de informações tornarão provavelmente cada vez menos úteis os “resumos” destinados ao menor denominador comum das massas anónimas. Deslocarão o “centro de gravidade informacional” para o indivíduo ou o grupo em busca de informações.

(Lévy, 1999: 240)

O quarto e último ponto definido pelo autor afirma que “as pessoas que povoam e nutrem o ciberespaço constituem a sua principal riqueza” (Lévy, 1999: 240), pelo que o ciberespaço

permite a cada dia mais facilmente encontrar pessoas a partir dos seus endereços electrónicos e, posteriormente, conhecer com facilidade as suas competências e áreas de interesse, ou seja, este não-lugar favorece justamente a integração em “comunidades virtuais” independentemente das barreiras físicas e/ ou geográficas. Isto significa, que por muito escassa que seja a nossa permanência e/ ou experiência de navegação por entre os meandros da internet, é fácil apercebermo-nos da extensa expansão de informações distintas e formas de expressão provenientes de (praticamente) todas as regiões do mundo e que espelham os mais diversos horizontes intelectuais.

Na verdade, o ser humano da contemporaneidade experiencia em quase todos os momentos, uma sensação de tempo real e imediato, pelo que se verifica a (quase) abolição do espaço físico-geográfico. A sociedade actual, designada por “sociedade da informação”, é fortemente marcada pela ubiquidade e pela instantaneidade, factor este que pode inibir a reflexão do indivíduo, bem como a sua capacidade de discurso / argumentação. Os não-lugares poderiam derivar exactamente daqui: o tempo (excessivamente) real e imediato parece aniquilar o espaço de lugar, dando origem à desmaterialização dos lugares e permitindo a qualquer um agir, mesmo estando à distância; o ciberespaço amplia constantemente os modos de acção e de comunicação sobre o mundo. Será a experiência virtual tão autêntica que é capaz de lançar os indivíduos na busca pelo desconhecido e inusitado, elementos fundamentais que motivam a grande maioria das viagens turísticas?

CAPÍTULO 3

3. TAP: Transportadora Aérea Portuguesa

3.1. Valores (gerais) associados à companhia

Não se trata já de saber para onde vamos mas sim de perceber onde estamos: a “impossível viagem” quando o lugar não existe, quando o espaço é indefinido, quando o passado se confunde com o presente e o futuro.

Augé, (2005: contracapa)

O grupo TAP presta serviços na área do transporte aéreo e actividades afins, estando presente em quase todos os continentes e contribuindo assim para a dinamização da economia do país. De acordo com o Código de Ética² (2012) da empresa, os principais objectivos a serem cumpridos no exercício da sua missão são:

- voar, satisfazendo os seus clientes com elevados padrões de qualidade;
- trabalhar, valorizando os seus colaboradores nas valências pessoais e profissionais;
- investir, procurando o melhor retorno dos investimentos e remunerando adequadamente os seus accionistas.

A acção do grupo TAP abrange, igualmente, critérios de excelência e associação a iniciativas para com a comunidade e para com o meio ambiente, numa tentativa de promover os valores éticos de uma gestão empresarial e cultural positiva. Deste modo, compromete-se a “praticar os mais elevados valores de ética e integridade pessoal e respeitar a qualidade de vida das comunidades em que está integrado” (Código de Ética do Grupo TAP, 2012: 2).

Dois objectivos afirmam-se como constantes no seio da companhia aérea: proporcionar o retorno para os seus investidores e (sobretudo) promover a satisfação das expectativas dos clientes (factor fundamental para a “sobrevivência” da empresa). A postura activa assumida pela

² No Relatório Anual da companhia relativo a 2011, pode ler-se (p. 18): “[...] enquanto declaração de princípios, ideário e carta de intenções, o Código de Ética é um documento em que a Empresa estabelece objectivos de carácter ético e comportamental no negócio com os seus stakeholders, isto é, com os fornecedores, trabalhadores e / ou com clientes, instituições financeiras, comunidade local, economia nacional, entre outros. Contém uma declaração de objectivos – a missão da Empresa –, os princípios éticos fundamentais e a concretização daquela missão e destes objectivos em áreas específicas de particular interesse, procurando salvaguardar os princípios da transparência e da independência nos negócios por parte dos diferentes intervenientes nos mesmos”.

TAP Portugal em diversas áreas contribui fortemente para o desenvolvimento económico e social, a nível global e local. A TAP mantém uma posição firme no panorama aéreo e provam-no os seguintes pontos cruciais, integrantes do Relatório Anual (2011: 18) da companhia:

- a TAP Portugal é reconhecida como a companhia aérea que, através do posicionamento geográfico do seu *hub* operacional em Lisboa, é capaz de proporcionar uma plataforma de acesso privilegiado que liga, actualmente, a Europa a África e às Américas do Norte, Central e do Sul;
- persegue no desenvolvimento da sua rede uma estratégia de segmentação, conectando a Europa a um número crescente de destinos localizados em África e no Atlântico do Sul, destacando-se nesta última região como a transportadora europeia líder para o Brasil;
- procura proporcionar continuamente aos clientes um produto de qualidade, através da disponibilização das melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens e agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece;
- a companhia é, igualmente, tida pelo accionista como uma empresa geradora de valor, atingindo resultados de forma sustentada;
- identifica-se com princípios de transparência e de compromisso para com a sociedade e para com o ambiente;
- é uma empresa que proporciona o desenvolvimento profissional, bem como níveis de remuneração e condições de trabalho compatíveis com as expectativas laborais legítimas e com as exigências do mercado.

3.2. (Breve) História da TAP: Como chegámos até aqui?

Nas suas primeiras décadas, a história da aviação comercial foi relativamente estável, fruto de uma época em que as companhias eram parte integrante da imagem dos próprios países.

tapportugal.com, 2012

Anos 40

A TAP – ou mais especificamente, a Secção de Transportes Aéreos – é criada a 14 de Março de 1945 pela mão de Humberto Delgado, à data director do Secretariado da Aeronáutica

Civil. É neste ano que são adquiridos os primeiros aviões – dois aviões DC-3 Dakota com capacidade para 21 passageiros. No ano seguinte, são criadas definitivamente as condições necessárias para a companhia começar a operar, através da realização do Curso Geral de Pilotos. São, então, inauguradas as duas primeiras linhas aéreas: a primeira linha comercial Lisboa-Madrid abre a 19 de Setembro de 1946. Mais tarde, a 31 de Dezembro, é inaugurada a “Linha Aérea Imperial” que serve a rota Lisboa-Luanda-Lourenço Marques que contaria com 12 escalas, cerca de 15 dias de duração (ida e volta) e 24540 quilómetros de extensão. Até ao termo da década de 40, outras rotas são criadas: Paris (1948), Londres (1949) e Sevilha (1948).

Anos 50

Em 1952 entra-se definitivamente na era do jacto:

Em Maio de 1952, a British Overseas Airways Corporation (BOAC) abre o primeiro serviço regular de aviões a jacto [...], voando cerca de 11 mil quilómetros entre Londres e Joanesburgo em menos de 24 horas e encurtando a viagem, até aqui realizada por aviões a hélice, para metade do tempo anterior. Ainda em 1952 inicia-se a produção do Boeing 707.

(tapportugal.com, 2012)

No ano posterior – 1953 – a TAP conhece pela primeira vez o significado de “privatização”, passando de um serviço público a uma sociedade anónima de responsabilidade limitada (SARL)³. Na mesma altura, surgem dois novos destinos TAP: Casablanca e Tânger.

Em 1955 chega a Lisboa o primeiro quadrimotor, uma aeronave impulsionada por quatro motores fixados nas asas, destinado ao longo curso da TAP que, em Novembro, começa a operar na linha de África; no mesmo ano realiza-se a viagem experimental ao Rio de Janeiro, com a participação do Almirante Gago Coutinho.

O ano de 1958, apesar de ser palco da demissão de Humberto Delgado, esboça-se como um ano de recordes para a TAP: pela primeira vez, a companhia ultrapassa um milhar de trabalhadores (1009), estende-se por uma rede de mais de 14 mil quilómetros, possui cerca de 10 mil horas voadas e mais de 64 mil passageiros.

³ Por sociedade anónima de responsabilidade limitada entende-se “uma sociedade de responsabilidade limitada, no verdadeiro rigor do conceito, porquanto os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas. O elemento preponderante neste tipo de sociedade é o capital, que é titulado por um vasto número de pequenos investidores ou por um reduzido número de investidores com grande poder financeiro, sendo por esta razão vocacionada para a realização de avultados investimentos. Os títulos representativos deste tipo de sociedade (acções) caracterizam-se pela facilidade da sua transmissão” in <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=476>.

Anos 60

No início da década seguinte, a TAP realiza o primeiro voo entre Lisboa e Porto Santo (1960), inaugura o Voo da Amizade, entre Lisboa e o Rio de Janeiro, com tarifas a menos de metade do preço normal da época, bem como a ligação Lisboa-Goa com uma duração total de 19 horas e cinco escalas intermédias. É nesta altura – em Julho de 1962 – que a TAP entra definitivamente na era do jacto com o Caravelle VI-R e neste mesmo ano inicia as ligações de Lisboa para Las Palmas e Santa Maria. Um ano depois (1963) consolida as suas rotas para Genebra, Munique e Frankfurt. Em 1964 viria a ser inaugurado o aeroporto de Santa Catarina, no Funchal, bem como a linha Lisboa-Funchal, a par da operação regular Lisboa-Sal-Bissau. O ano de 1964 fica igualmente marcado pelo facto de a TAP atingir o primeiro milhão de passageiros.

Anos 70

Nos anos 70, a companhia “recebe a Medalha de Ouro de Mérito Turístico, inclui Boston na linha de Nova Iorque e inicia a operação com aviões a jacto na linha Lisboa-Lourenço Marques-Lisboa” (tapportugal.com, 2012). É neste período também que os serviços da TAP se vêem obrigados a ser transferidos para novas instalações, no aeroporto de Lisboa. Ao mesmo tempo, é criada a linha de Montreal e as ligações de Lisboa para Ponta Delgada e Terceira e as transformações ao nível dos serviços não cessam, como pode ler-se abaixo:

Em 1972 a TAP recebe o primeiro dos quatro Boeing 747-200. A TAP chega ao ano da revolução do 25 de Abril a operar com 32 aviões tecnologicamente avançados para mais de 40 destinos em quatro continentes, inicia o serviço computadorizado de reservas, de *load-control* e *check-in* (TAPMATIC) e torna-se a primeira companhia europeia a executar as grandes revisões completas dos reactores dos B747. O ano de 1974 termina com mais de 1.5 milhões de passageiros transportados, 68 210 horas voadas, quase 103 mil quilómetros de rede e ultrapassa os nove mil trabalhadores.

(tapportugal.com, 2012)

No ano seguinte à Revolução de Abril, a companhia é arrastada na vaga de nacionalizações e transforma-se numa empresa pública. No final da década, em 1979, é implementado um programa de modernização da empresa e esta altera a sua designação para TAP Air Portugal.

Anos 80

O ano de 1980 coincide com a introdução de uma nova imagem na transportadora nacional: uniforme, logótipo e pintura de aviões. Outras inovações têm, igualmente, lugar, nomeadamente o lançamento da revista de bordo *Atlantis*, a criação da *Executive Class* e a inauguração de um novo terminal de carga no Aeroporto de Lisboa. Ainda neste ano, é prolongada a linha de Milão para Roma, é aberta a linha Lisboa-Barcelona e a TAP assina o primeiro protocolo com a Iberia. Em meados da década de 80 é inaugurada a loja de vendas no Aeroporto de Lisboa e, pela primeira vez, a TAP Air Portugal transporta mais de dois milhões de passageiros num ano de operação. No decorrer de 1985 é criada a linha Porto-Caracas e o museu da companhia abre as portas ao público. Na recta final da década de 80 a TAP introduz um sistema automático de cálculo de tarifas e emissão de bilhetes e torna-se a primeira companhia aérea a estabelecer ligações terra-ar via satélite.

Anos 90

A década de 1990 “é a década do Boeing 777, o primeiro jacto comercial totalmente desenhado digitalmente (...) e pela primeira vez na sua história, a TAP transporta num só ano mais de três milhões de passageiros” (tapportugal.com, 2012). Nesta altura, iniciam-se os voos do Porto para Barcelona e Basileia e é reaberta a linha de Salvador da Baía. No decorrer dos anos 90, a TAP segue a par com a modernização do País e entra na era *Airbus*, consolidando uma frota de aviões mais económicos e versáteis. Até ao final da década de 90 é atribuído à TAP o prémio PTA – Portugal Turismo e Actualidade, pela revista *Gente e Viagens*, é criado o *website* da companhia (1996), o escritor português José Saramago comemora a recepção do seu prémio Nobel da Literatura a bordo de um avião da TAP, entre outros.

Com a entrada no novo milénio, a TAP regista o transporte de mais de 5 milhões de passageiros (em 2004, este número já ascenderia aos 6.5 milhões) e vê a sua unidade de Manutenção e Engenharia ser certificada pela Autoridade de Aviação Civil Brasileira e pela Federal Aviation Administration (FAA) norte-americana.

Anos 00 - 09

A década de 2000 afirma-se como o período de maior recuperação da TAP e, pela primeira vez em vários anos, a companhia obtém lucros de alguns milhões de euros. A par deste facto, a frota da TAP aumenta para 40 aviões e, a 1 de Fevereiro de 2005

é apresentado no Hangar 6, a “catedral” da TAP, a nova imagem que integra um novo logótipo, o quinto desde que a TAP foi fundada em 1945 e a nova designação “TAP Portugal”. A nova imagem pretende traduzir graficamente modernidade, leveza e portugalidade e reforçar o nome da TAP que tanto os portugueses como os trabalhadores sempre preferiram. É o início de um novo ciclo.

(tapportugal.com, 2012)

Ainda neste ano, a companhia aérea portuguesa acumula prémios a nível nacional e internacional em diversas áreas e chega mesmo a tornar-se um *case-study* em Harvard, ao mesmo tempo que vê contemplada a sua entrada na Star Alliance⁴.

De acordo com o *website* institucional da TAP Portugal, 2006 foi o ano de consolidação de diversos acordos comerciais, bem como prémios para a companhia aérea nacional: a TAP assume o controlo da VEM (Varig Manutenção & Engenharia), o maior Centro de Manutenção da América do Sul, é atingido o número recorde de 47 frequências semanais directas para o Brasil, o Programa Victoria, para o passageiro frequente da TAP, é premiado pelos Freddie Awards como o melhor do ano e a nova imagem da empresa distinguida com o prémio Melhor Branding e Re-Branding (vd. tapportugal.com, 2012).

Ao longo dos anos posteriores, a TAP Portugal continua a ser distinguida com inúmeros prémios em diversas categorias: entre 2007 e 2009, é considerada a décima Companhia Aérea mais segura do mundo e “Melhor Companhia Aérea” pelo quarto ano consecutivo, ao mesmo tempo que a Star Alliance – da qual a TAP é membro integrante – é eleita a Melhor Aliança de

⁴ “A Rede Star Alliance é a principal rede mundial de companhias aéreas, em termos de voos diários, destinos e países para onde voa e número de companhias aéreas membro. Foi criada em 1997 como a primeira aliança de companhias aéreas verdadeiramente global que oferece aos seus clientes a possibilidade de chegar a qualquer ponto do globo [...]” in <http://www.staralliance.com/pt/about/>.

As companhias aéreas membro da Star Alliance: Adria Airways (Eslovénia), Aegan (Grécia), Air Canada, Air China (China), Air New Zealand, ANA (Japão), Asiana Airlines (Coreia), Austrian, Avianca (Colômbia), Blue 1 (Finlândia), Brussels Airlines (Bélgica), Copa Airlines (Panamá), Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian Airlines, LOT Polish Airlines, Lufthansa (Alemanha), SAS – Scandinavian Airlines (Dinamarca, Noruega e Suécia), Singapore Airlines, South African Airways, SWISS (Suíça), Taca (Perú), TAM Airlines (Brasil), TAP (Portugal), THAI (Tailândia), Turkish Airlines, United Airlines (Estados Unidos da América) e US Airways (Estados Unidos da América).

Companhias Aéreas pela terceira vez consecutiva. Em 2008, os prémios continuam a integrar a História da companhia e, a 1 de Agosto, a TAP atinge o recorde de 33.464 passageiros transportados num só dia. À parte de todos estes galardões, a companhia foi sendo distinguida com inúmeros prémios no âmbito da eficiência energética e ambiental, entre os quais o Prémio “Planeta Terra”, atribuído pela UNESCO, reconhecendo desta forma o Programa de Compensação de Emissões de Co2.

Volvidas quase sete décadas, a 14 de Março de 2012 comemorou-se o 67º aniversário da TAP Portugal: a data foi assinalada da forma que os tempos modernos obrigam, pelo que foi lançado um passatempo na rede social *Facebook*.

O Departamento de Comunicação & Imagem foi o responsável pelo lançamento do mesmo, bem como pela escolha dos vencedores. Na página oficial do *Facebook* da TAP Portugal podia ler-se: “67 Anos, 67 Minutos. Para garantir um dos prémios que temos para oferecer, tem exactamente 67 minutos para responder correctamente às questões e dar os PARABÉNS à TAP em 67 caracteres. Temos apenas 67 lugares a bordo do nosso avião. Está pronto? O tempo passa a voar. Boa sorte!”.⁵

O passatempo “67 Anos, 67 Minutos” foi, então, promovido pela TAP Portugal e disponibilizado na página oficial no *Facebook* da referida marca no âmbito do seu aniversário. Este decorreu no dia 14 de Março de 2012, com início às 17h e com a duração de 67 minutos (terminou, portanto, às 18h07 do mesmo dia). O objectivo final do passatempo lançado era o de encontrar os 67 fãs mais rápidos a responder correctamente a duas questões de escolha múltipla e dar os Parabéns à TAP de forma criativa em apenas sessenta e sete caracteres. No que diz respeito aos prémios atribuídos, a TAP seleccionou como vencedor de uma viagem para duas pessoas à Europa o fã que escreveu a frase de Parabéns mais criativa. Os restantes sessenta e seis participantes mais rápidos a responder ao passatempo “67 Anos, 67 Minutos” receberam um código promocional único de 67% de desconto numa reserva *online* para um dos novos destinos lançados em 2012 à escolha – Turim e Berlim. A adesão dos fãs a esta iniciativa foi massiva, pelo que, em cerca de 7 minutos, já os sessenta e sete lugares disponibilizados num avião meramente virtual haviam sido preenchidos.

⁵ Página do *Facebook* da TAP onde podia ser consultado o passatempo e ser feita a inscrição individual: <http://apps.facebook.com/sesentaeseteminutos/?ref=ts>.

3.3. Transportadora Aérea Portuguesa: actualidade

Em 2010, a TAP transportou mais de 9 milhões de passageiros e ultrapassou as 94 mil toneladas de carga e correio. A Rede cobre 65 destinos em 31 países.

tapportugal.com, 2012

Na página institucional dedicada à descrição da companhia pode ler-se que a TAP Portugal, de facto, tem merecido lugar de destaque (extremamente) positivo ao longo dos últimos anos no âmbito do transporte aéreo:

A TAP Portugal é a companhia aérea Portuguesa líder de mercado e membro da Star Alliance desde 14 de Março de 2005. Foi eleita “Companhia Aérea Líder Mundial para África” (2011), “Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul” (2009, 2010 e 2011) e a “Melhor Companhia Aérea da Europa” (2011).

(tapportugal.com, 2012)

O *hub* da TAP Portugal situa-se em Lisboa e é tido, desde 1945 como uma plataforma privilegiada em termos de acesso aos vários cantos do mundo, nomeadamente, na Europa, África, América do Norte e do Sul. Neste momento, a rede da companhia cobre 75 destinos em cerca de 34 países a nível mundial, distribuídos por entre os cerca de 2250 voos operados semanalmente. Estes factores valeram já à companhia a atribuição de diversos prémios:

Eleita, em três anos consecutivos – 2009, 2010 e 2011 - a Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul, pelos WTA, World Travel Awards. A TAP viu assim reafirmada a sua liderança naquele mercado em forte crescimento. Foi também reconhecida pela UNESCO e pela International Union of Geological Sciences com a atribuição do Prémio Planeta Terra IYPE 2010, na categoria Produto Sustentável Mais Inovador. A revista *Condé Nast Traveller* considerou a TAP, em Abril de 2010, como a Melhor Companhia Aérea e a prestigiada Global Traveler dos EUA elege-a como a melhor Companhia Aérea da Europa em 2011”.

(tapportugal.com, 2012)

A TAP, tendo como grande núcleo das suas receitas e negócios as viagens que opera para todo o globo, dispõe de uma moderna frota de cinquenta e cinco aviões de fabrico *Airbus* aos quais se juntam mais dezasseis ao serviço da PGA, companhia regional da TAP, totalizando setenta e uma aeronaves. São vários os modelos que estão ao dispor da companhia, entre eles, o

Airbus A319 (capacidade para 132 passageiros e 5.700 km de autonomia), o *Airbus A320* (capacidade para 162 passageiros e 5.500 km de autonomia), o *Airbus A321* (capacidade para 201 passageiros e 4.600 km de autonomia), o *Airbus A330* (capacidade para 263 passageiros e 12.000 km de autonomia), bem como o *Airbus A340* (capacidade para 274 passageiros e 13.300 km de autonomia).

Tendo por base uma orientação estratégica focada na satisfação das mais altas expectativas daqueles que usufruem dos seus serviços e no recurso contínuo a novas tecnologias, a TAP procura melhorar as soluções de viagens que oferece, estabelecendo assim diversas parcerias que muito têm contribuído para a extensão do número de destinos a operar pela companhia:

a Empresa estabelece também as melhores parcerias, em terra e no ar, disponibilizando assim um número alargado de destinos servidos em *code-share* com companhias suas congéneres, além de um diversificado conjunto de vantagens e benefícios associados. Na mesma linha, e procurando sempre ir ao encontro das necessidades e expectativas dos seus Clientes, a companhia anunciou para este ano a abertura de voos para dois novos destinos na Europa: Berlim e Turim.

(tapportugal.com, 2012) (vd. Anexo 1)

A TAP Portugal afirma-se – hoje mais do que nunca – como uma companhia aérea de referência no panorama nacional e, sobretudo, internacional, procurando sempre aproveitar as melhores oportunidades de negócio que lhe permitam atingir elevados níveis de rentabilidade, não esquecendo no entanto todos aqueles que fizeram (e fazem) dela uma marca de prestígio: os seus trabalhadores e os seus clientes. As expectativas para o presente ano são muitas e todas caminham para eficiência profissional e qualidade ímpar dos serviços:

Este ano de 2012 verá igualmente o reposicionamento da marca TAP e da filosofia que norteia a sua relação com o Cliente, com o lançamento de uma nova campanha desenvolvida em torno do conceito “A TAP de braços abertos”, que traduz o caloroso acolhimento da companhia aérea portuguesa e o abraço alargado à diversidade e multiplicidade cultural dos destinos cobertos pela sua Rede e dispersos pelos continentes Europeu, Africano e Sul-Americano, simbolizando a ligação e a união dos três continentes num mesmo abraço através da TAP.

(tapportugal.com, 2012)

CAPÍTULO IV

4. Pensar o não-lugar: estratégia em linha

4.1. A TAP e as novas práticas comunicacionais no ciberespaço

O ser humano existe, hoje em dia, entre dois mundos: os lugares parecem estar cada vez mais vazios e os não-lugares cada vez mais cheios. Neste sentido, a TAP, apesar de possuir um longo historial – 67 anos – e ser, muitas vezes, tida como uma empresa algo conservadora no que diz que respeito a valores e outros, pensa mais do que nunca no não-lugar.

Esta procura pelo novo, pelo inovador e pelo tecnológico concede à TAP Portugal um estatuto (quase) de vanguarda no domínio das novas tecnologias – em terra e no ar –, das aplicações gratuitas para iPod, iPad e Android, bem como no domínio do desenvolvimento de ferramentas cada vez mais úteis (e que parecem ditar o futuro), como o TAP Mobile. A dimensão soberba que o conceito de “em linha” assume de dia para dia provocou claramente uma mudança extrema no mundo físico da empresa, educando, ao mesmo tempo, os hábitos e as mentalidades de quem aqui trabalha. Novos departamentos foram criados, muitos outros foram extintos, as várias equipas de trabalho sofreram a reestruturação necessária para fazer face aos desafios actuais e a aposta na formação de pessoas assumiu um papel de extrema importância no seio da companhia. O desempenho competitivo e positivo desta vertente em linha depende, não só dos factores referidos acima, mas também da observação e interpretação de todas as particularidades que rodeiam o sector aéreo, tendo sempre em vista e em constante actualização as tendências e perspectivas relativamente ao futuro. Os planos de acção de qualquer empresa, especialmente nos dias que correm, têm de ser concebidos para lidar com inúmeras adversidades que se esboçam a olhos vistos, nomeadamente, as dificuldades financeiras patentes na sociedade:

identificar as forças de mudança emergentes e escolher as estratégias que permitam à organização concorrer no futuro são acções primordiais para os bons resultados da empresa, como depois será decisiva a implementação das decisões tomadas em toda a organização abraçada por todos os seus membros.

(Teles, 2006: 14)

Se por um lado as manifestações da sociedade se reflectem nos padrões e comportamentos de compra e de consumo, por outro, a conjuntura económica e social com que nos deparamos actualmente tem impacto nos resultados e volume de vendas de qualquer

empresa, não sendo a TAP (de todo) uma excepção. É imperativo identificar de que forma algumas tendências adjacentes à TAP poderão ajudar a enfrentar com sucesso novos contextos, desafios e conjunturas empresariais. Torna-se mais do que nunca imperativo e imprescindível avaliar os efeitos de uma nova normalidade denominada “crise”, bem como o impacto da mesma na vida das pessoas e, neste caso, das empresas. Assim, a equipa de Marketing (áreas do Marketing Estratégico e da Comunicação & Imagem) da TAP Portugal foi convidada a estar presente numa sessão do *Marketing FutureCast Lab*, que teve lugar no ISCTE-IUL. Considero que esta conferência veio moldar um pouco as nossas ideias primordiais face aos tempos conturbados em que vivemos e tornou-se uma mais-valia para a procura de possíveis soluções futuras. Deste modo e resumidamente, o objectivo da sessão construiu-se no sentido de repensar a orientação fundamental que as empresas deverão seguir na abordagem aos seus mercados e expansão dos seus serviços num panorama de mudanças e de alterações impensáveis num passado (demasiado) recente. A metodologia usada – *Life After Crisis* – mostra-se genérica, mas útil para avaliar posteriormente sectores distintos de uma empresa:

- ***Crisis Unfolding***: diagnóstico e concretizações notórias de uma crise que faz sentir os seus efeitos a vários níveis;
- ***Rebox***: à descoberta de novas perspectivas e eixos de análise. Após a estruturação global dos efeitos da crise segue-se uma análise sectorial cujo objectivo final é olhar criativamente para uma realidade conhecida;
- ***Gradient Responses***: selecção de estratégias de resposta, isto é, verificar se as soluções encontradas se adaptam a cada empresa.

Toda a investigação que originou os dados discutidos na sessão procurou identificar as consequências e os mediadores deste novo modo estar e de olhar para a vida e que toca transversalmente todas as áreas da sociedade: aqui se englobam os efeitos relativos à vida social e familiar, as alterações patentes nos padrões de compra, bem como na educação e no lazer. Como resultado desta investigação foram estabelecidas dez tipologias que se relacionam com áreas distintas e abrangem inúmeros campos. De seguida apresento algumas dessas tipologias, isto é, os parâmetros que considero estarem directamente implicados na estratégia da TAP Portugal:

Tipologia 1 | Comportamento familiar

1. Educação dos filhos
2. Sociabilização familiar
3. Investimento e gastos em casa
4. Solidariedade inter-geracional

De um modo geral, a primeira tipologia poderá estar de alguma forma relacionada com a TAP somente no sentido em que, actualmente, os jovens são mais estimulados a emigrar ou, pelo menos, a encarar essa hipótese de uma forma mais natural, pelo que ir tentar a sorte noutros países é, nos dias que correm, algo que se pondera sem dramatismos. Neste aspecto, a companhia pode beneficiar desta nova aposta e ser ao mesmo tempo uma mais-valia para estes jovens, através das campanhas e/ ou programas exclusivos dirigidos a estudantes universitários, Erasmus e outros (como a Campanha Dia da Juventude, que teve lugar a 12 de Agosto e a promoção de excesso bagagem para estudantes Erasmus, vigentes no *website* flytap.com).

Por outro lado, a sociabilização familiar crescente – fazer em casa por pouco dinheiro o que se fazia fora dela – contribui para o abandono de possíveis viagens, pelo que as famílias da sociedade actual cada vez mais se apercebem que o bem-estar não tem que passar obrigatoriamente por gastos excessivos.

Tipologia 2 | Vida profissional

1. Transportes
2. Educação e qualificação
3. Políticas laborais

A vida profissional do cidadão contemporâneo tem sofrido profundas alterações e estas vão, obviamente, reflectir-se na redução das despesas com, por exemplo, transportes e educação. No que diz respeito aos transportes, a principal consequência desta nova conjuntura baseada na crise terá sido, porventura, a substituição de transportes privados por públicos e adopção de formas “alternativas” de viajar, tais como a partilha de meios de transporte. No que diz respeito à TAP, há um grande registo de passageiros a fazerem o *downgrade* de meios de transporte em viagens de trabalho: trocar a classe executiva por um voo *low cost*, trocar o avião pelo comboio,

a 1ª pela 2ª classe, entre outros. Em alguns casos até, as viagens de trabalho são mesmo substituídas por videoconferências, de forma a evitar custos dispensáveis:

a realidade incontornável é, porém, que o trabalho está, hoje e globalmente, mais mal pago e com menos regalias e direitos adquiridos, muitas vezes a par de um ambiente organizacional onde pairam o medo, a pressão e a insegurança no posto de trabalho.

(Crisis Unfolding, 2012: 22)

Tipologia 3 | Lazer

1. Férias
2. *Low cost*
3. Consumo cultural
4. Hedonismo

Esta será talvez a tipologia que acarreta mais problemas e consequentes prejuízos para uma companhia aérea como a TAP Portugal. A conjuntura económica e social que se esboça constantemente perante nós tem um impacto extremo no âmbito do lazer. São relativamente evidentes as manifestações da crise nas férias das pessoas, pelo que os períodos de férias são mais curtos ou mesmo ausentes, começando a ganhar força a opção familiar de gozar de fins de semana prolongados. Também as férias em casa (com ou sem gratificações compensatórias) substituem com crescente frequência as férias fora de casa ou até mesmo no estrangeiro, logo, menos viagens são planeadas, menos receita terá uma companhia aérea.

Também neste sentido o conceito de *low cost* ganha cada vez mais força e, ao que parece, a preferência por actividades de baixo custo há muito que extrapolou o sector da aviação, embora este pareça ser o mais “mediático”: “a opção de *low cost* é, além de sinal de inteligência na compra, indicador de um consumidor mais descomplexado que pode abdicar da segurança de marcas conhecidas em favor de outras vantagens” (Crisis Unfolding, 2012: 23).

O consumo cultural também parece ser deixado um pouco para trás, pelo que redução de gastos em cinemas, espectáculos, eventos desportivos e, sobretudo, em viagens com estes fins acompanha a racionalização das compras em outras categorias. Desta forma, “em particular, no caso da cultura, que é com frequência vista como dispensável, a voragem da poupança compromete [...] a educação cultural de uma nova geração” (Crisis Unfolding, 2012: 24). Por

outro lado e, talvez de uma forma algo contraditória, há uma procura crescente pelo hedonismo e pela busca de pequenos e instantâneos prazeres numa tentativa de colmatar e equilibrar a falta de um nível de vida que, entretanto, teve de ser alterado.

Tipologia 4 | Demografia

1. Emigração
2. Migrações
3. Novos agregados familiares

No domínio demográfico, certamente não estamos perante vagas de emigração semelhantes às que tiveram lugar nos anos 60 do século passado, mas a realidade é que hoje há claramente um maior número de pessoas a sair do país, em busca de oportunidades que aqui não encontra. Estas são mais jovens que outrora e a grande maioria é academicamente formada. Este factor poderá ser encarado como positivo para a TAP, no que diz respeito ao crescimento do número de viagens a serem efectuadas pelo ar.

Contrariamente a esta vertente de quase fuga, é de sublinhar a deslocação de pessoas para diversas regiões dentro do próprio país, bem como o retorno de muitos emigrantes ao seu país de origem, por verem as possibilidades de melhoria das condições de vida escassas no país outrora escolhido.

Tipologia 5 | Atitudes face à compra

1. Escrutínio e selecção de marcas
2. Selecção de marcas e modelos
3. Alterações no processo de decisão

Esta é, talvez, a área em que os efeitos da crise são mais notórios, pelo que os consumidores tendem a olhar para o acto de compra de forma (bastante) mais reticente. Assim, é visível que, hoje mais do que nunca, as marcas são alvo de um intenso escrutínio e os consumidores parecem querer conhecer mais para comprar melhor. Subjacente a esta nova forma de olhar para uma possível compra está, inevitavelmente, o atributo “preço” e aqui a TAP, particularmente, vê-se constantemente obrigada a fazer face aos valores competitivos e baixos

apresentados pelas companhias *low cost*. A companhia nacional está, portanto, envolvida numa estratégia de *marketing* e de divulgação de campanhas bastante forte, numa tentativa de competir com os preços reduzidos do mercado *low cost*. Neste sentido, são de elevadíssima importância os *websites* da companhia, uma vez que o consumidor tende cada vez mais a comparar e a analisar detalhadamente inúmeros produtos e serviços por via digital: isto permite-lhe uma capacidade de escolha muito mais informada, onde se inserem as simulações de preços e condições tão habituais e imprescindíveis na área da aviação e da hotelaria.

Tipologia 6 | Perfil de gastos e de poupança

1. Investimentos
2. Gastos não essenciais
3. Comportamento de poupança

O perfil de gastos e de poupança encontra-se profundamente associado à atitude em relação à compra e tem vindo a alterar-se no seio de toda esta recente conjuntura económica, denotando-se uma crescente ponderação e aversão face ao risco por parte da generalidade dos consumidores. Neste contexto, os investimentos são marcados pela insegurança e imprevisibilidade e, consequentemente, os gastos não essenciais são colocados de parte, como é o caso das viagens de lazer.

Tipologia 7 | Mercados e negócios

1. Resultados corporativos
2. Modelos de negócio
3. Empreendedorismo
4. Responsabilidade social

A imprevisibilidade da vida empresarial é por demais conhecida nos dias que correm, e notícias acerca de factores como a diminuição das vendas e das margens de lucro ou mesmo o aumento das falências estão na ordem do dia e deixaram de ser novidade. Talvez devido a isto, é inquestionável que a crise impulsiona o nascimento de novos formatos de negócio, sobretudo no seio dos canais virtuais. Daí a TAP estar focada em rentabilizar ao máximo todas as suas

ferramentas virtuais, aproveitando as mesmas para estabelecer um contacto mais directo com o cliente (como é o caso do contacto directo possibilitado pelo *Facebook*) e, sobretudo, para divulgar os seus serviços, preços e outros. Nunca o empreendedorismo esteve tão em voga como agora, impulsionado pela necessidade ou mesmo pela vontade de aproveitar oportunidades renovadas. Outra aposta que parece ganhar força no seio do mundo empresarial são as práticas de responsabilidade social e esta é cada vez mais uma proposta comum de muitas marcas; na TAP sublinha-se o projecto “Voluntários com Asas” que se afirma como uma iniciativa que tem como objectivo reunir trabalhadores de diferentes áreas de trabalho da empresa com vontade e disponibilidade para desenvolver acções de voluntariado.

Em suma, encaro sessões deste tipo como imprescindíveis para que qualquer um de nós, enquanto trabalhadores da TAP Portugal, possamos aprender a lidar com o que ainda há-de vir com um olhar diferente, cada vez mais crítico e criativo. De facto e no sector aéreo, esta tão nefasta “crise” poderá ser encarada como uma onda de mudança e não propriamente como algo extremamente negativo: tudo depende de como a analisamos e, consequentemente, enfrentamos.

4.2. (Re)construindo a marca

A cibercultura reúne de forma caótica todas as heresias. Mistura os cidadãos com os bárbaros, os pretensos ignorantes e os sábios. Contrariamente às separações do universal clássico, [as] suas fronteiras são imprecisas, móveis e provisórias. Mas a desqualificação dos excluídos não deixa por isso de ser terrível.

Pierre Lévy (1999: 238)

O posicionamento de uma companhia aérea vai muito para além da sua imagem e a TAP tem vindo a apostar (desde 2011) num tipo de comunicação mais racional e baseada, sobretudo, no preço, muito devido à forte concorrência levada a cabo pelas companhias *low cost*. Superada esta etapa, é tempo de passar a ideia de que o que nos une é um mundo lusófono, onde nem só a língua nos confere uma identidade única: «”De braços abertos” é a nova assinatura da TAP. Mas é muito mais do que isso. É um novo posicionamento, com um forte apelo emocional, sustentado

nos traços característicos da lusofonia» (Jornal TAP 85, 2011: 5). A comunicação da nova campanha tem, desde o seu lançamento, uma forte presença ao nível digital, com acções centradas nas redes sociais e representa uma forte aposta no âmbito musical.

A comunicação interna é outro importante vector da estratégia assumida pela companhia aérea portuguesa e, de acordo com o Eng. Luiz Mór,

Está em preparação um programa – “De braços abertos para abraçar o mundo” – que visa sensibilizar os trabalhadores para este novo posicionamento. Queremos contaminar a empresa inteira. A arte de bem receber está no ADN do pessoal da TAP, pelo que, na materialização desta campanha foi muito importante a participação de muitos trabalhadores, emprestando a sua imagem e voz.

(Jornal TAP 85, 2011: 3)

O novo posicionamento da companhia é complexo e pretende, de facto, dar lugar à emoção, sendo fruto de uma profunda análise da marca TAP em várias vertentes: através da voz de trabalhadores da companhia, de passageiros, de muitos amantes e outros tantos detractores da marca espalhados um pouco pelo mundo. O objectivo final era somente um: encontrar as características que fazem da TAP uma companhia aérea distinta de todas as outras.

Através desta investigação, foi fácil perceber a relação que a TAP mantém com o mundo da lusofonia, sendo efectivamente nas rotas dos países de expressão portuguesa que a companhia em questão encontra a sua afinidade cultural, o seu futuro e crescimento; é igualmente nestes mercados que se fixam os seus passageiros mais fiéis. A nova imagem e toda a campanha “De braços abertos” que lhe está directamente associada “revela, assim, que a TAP será a embaixadora da característica que mais une os povos da lusofonia, e que ao mesmo tempo, nos torna únicos num panorama europeu, onde a concorrência fala de preços baixos, ou de alcance planetário, ou de engenharia germânica” (Jornal TAP 85, 2011: 6).

4.3. O (não) espaço virtual e o passageiro frequente

When I was a child (and that happened in another time and another space) it was not uncommon to hear the question “How far is it from here to there?” answered by “About an hour or a bit less, if you walk briskly.” In a time more ancient yet than my childhood years the more usual answer, I suppose, would have been “If you start now, you will be there around noon” or “Better start now, if you want to be there before dusk.” Nowadays, you may hear on occasion similar answers. But it will normally be preceded by a request to be more specific: “Do you have a car? Or do you mean on foot?”

Bauman (2000: 110)

Habitamos um tempo de transformações sociais céleres em que os laços afectivos de outrora perdem força e o tempo se apresenta fugaz face ao desenrolar da vida humana. Nos dias que correm, o significado de “ser” traduz-se inúmeras vezes por “consumir”, o que coloca em evidência uma exclusão e um desamparo sociais crescentes; aqueles que se encontram excluídos do perverso jogo do “ter/ estar” ocupam, metaforicamente, a posição de vagabundos e, de acordo com Zigmunt Bauman (1998), “os turistas viajam porque querem; os vagabundos, porque não têm nenhuma outra escolha. Os vagabundos, pode-se dizer, são turistas involuntários” (Bauman, 1998: 118). A marca da pós-modernidade é, no fundo, uma ilusão de liberdade que procura acompanhar a velocidade das mudanças tecnológicas, culturais e económicas do quotidiano humano, factor que resulta na existência de uma sociedade incerta e (quase) incontrolável.

De facto, toda a tecnologia que conhecemos nos dias que correm caracterizam o modo de vida humano actual, bem como a sua forma de pensar e existir perante os factores sociais: tudo parece transformar-se de momento para momento, pelo que a nossa desactualização mental é uma constante. O ciberespaço será, talvez, o agente de maior importância na metamorfose das relações entre pessoas, espaços e serviços, como é referido na citação seguinte:

we think local and act global. How did this happen? The short answer is the Internet, if you allow it to stand in for the pervasive wiring of the world over the past forty years and all the changes it has wrought. First corporations, then cities rebuilt themselves according to the logic of networks, as hubs and nodes, and soon we will too, assuming we haven't already.

(Kasarda, 2010: 176)

Encontramo-nos da “Era da Internet”⁶ (Kasarda, 2010) onde toda esta fluidez de informação a que estamos sujeitos diariamente parece tornar-se extrema e, talvez, ameaçadora. De facto – e em teoria –, qualquer indivíduo que tenha na sua posse um computador, pode viver em qualquer lugar do mundo e ter acesso constante ao ciberespaço, o que aliás tem contribuído para a migração das populações para fora das grandes metrópoles:

no one has preached this vision more fervently than the technologist George Gilder, whose utopia of the “telecosm” and infinite bandwidth has us scattering back into the countryside to live like Jeffersonian gentlemen-farmers, with Facebook serving as the village green.

(Kasarda, 2010: 12)

Se, por um lado, esta aparente dispersão social parece associar-se às tecnologias emergentes, por outro é dado um renovado valor à concentração humana, na medida em que pensamos cada vez mais de forma global. Exemplo disto é o facto de qualquer ser humano vaguear pela rua de telemóvel na mão, numa tentativa imutável de estar presente em dois lugares num mesmo momento: “the product of the Jet Age and the Net Age is our current Instant one, simultaneously favoring aggregation and dispersal”. (Kasarda, 2010: 12).

É, em suma, imperativo afirmar que as novas tecnologias e todo o crescente desenvolvimento e progresso que lhe estão associados transformaram (e transformam de dia para dia) a relação humana com o espaço, introduzindo novas formas experimentais face ao tempo e ao lugar. A velocidade dos fluxos de informação e de conceitos conferem virtualidade aos espaços e aos momentos, pelo que as relações interpessoais são substancialmente alteradas e os lugares abandonam o seu carácter físico em prol de uma vertente de passagem transitória.

O conceito *cyberspace* (ciberespaço) é recorrente na sociedade actual e a sua criação é atribuída a William Gibson⁷, que define o termo do seguinte modo:

Uma alucinação consensual, vivida diariamente por biliões de operadores legítimos, em todas as nações, por crianças a quem se estão a ensinar conceitos matemáticos... Uma representação gráfica de dados abstraídos dos bancos de todos os computadores do sistema humano. Uma complexidade impensável. Linhas de luz alinhadas no não espaço da mente; nebulosas e constelações de dados. Como luzes de cidade, retrocedendo.

(Gibson, 1988: 65)

⁶ Do original “Net Age” (2010).

⁷ Autor do livro de ficção científica *Neuromancer* (1984).

O grau de complexidade subjacente a esta ideia culmina com a contaminação e consequente interligação de diversas áreas, aparentemente díspares, factor capaz de agregar múltiplos sectores disciplinares que são parte integrante do conhecimento humano. Assim, o ciberespaço é muitas vezes resultado da interacção entre aspectos físicos e linguísticos. De acordo com Carlos de Souza (2006),

[o ciberespaço] constitui-se a partir das instruções direccionadas à máquina (linguagem de programação) e traduzidas para uma outra linguagem (código da máquina), para que as operações instruídas sejam executadas correctamente, a partir dos *inputs* dados pelos usuários dos programas.

(Souza, 2006)

De facto, basta um clique para que qualquer ser possa accionar códigos, leituras e interpretações e fazer com que algo realmente aconteça diante de um ecrã. Os destinos, as viagens e tudo o que lhe está intrinsecamente associado estão, no mundo actual, tão incrivelmente perto e disponíveis. As imagens e o modo como assimilamos a vasta panóplia de informações fornecidas através do ciberespaço fazem-nos construir sonhos e moldar experiências irreais. O mundo contemporâneo e, por acréscimo, os seus habitantes lidam com as tecnologias de comunicação há tempo suficiente para ver nas mesmas um elemento inerente e nada estranho à vida cultural e ao quotidiano humano, que impõe rupturas, estabelece distâncias ou promove diferenciações. No fundo, o ciberespaço tornou-se (e continua a fazê-lo) um componente de convívio social dotado de peculiaridades que permitem a (des)organização das comunidades sociais. Estamos perante uma nova realidade onde inúmeras questões podem ser levantadas, nomeadamente a respeito do não-lugar, de toda a ideologia patente e subjacente aos movimentos virtuais do espaço mundial e da cibercultura tida como parte integrante da nossa existência na presente sociedade.

A emergência célere do espaço virtual tem vindo a criar novas relações económicas, sociais e culturais, pelo que – mais do que nunca – é imperativo estarmos cientes de até que ponto toda esta conjuntura informática e aparentemente sem limites de espaço ou tempo se esboça positiva ou negativamente perante a vida humana. Já Pierre Lévy (1999) sublinhava a necessidade de olhar para o digital com alguma precaução, afirmando o seguinte:

Não quero de forma alguma dar a impressão de que tudo o que é feito com as redes digitais seja “bom”. Isso seria tão absurdo quanto supor que todos os filmes sejam excelentes. Peço apenas que permaneçamos abertos, benevolentes, receptivos em relação à novidade. Que tentemos compreendê-la, pois a verdadeira questão não é ser contra ou a favor, mas sim reconhecer

as mudanças qualitativas na ecologia dos signos, o ambiente inédito que resulta da extensão das novas redes de comunicação para a vida social e cultural. Apenas dessa forma seremos capazes de desenvolver estas novas tecnologias dentro de uma perspectiva humanista.

(Lévy, 1999: 12)

É neste sentido – humanista e positivista – e numa tentativa de facilitar o quotidiano de quem, por necessidade ou lazer, corre o mundo a bordo dos aviões da TAP que a virtualização crescente dos serviços da empresa é cada vez mais uma realidade constante. Desta forma, constata-se a vasta utilização dos serviços em linha da TAP Portugal por parte dos seus clientes e parceiros: a 25 de Janeiro de 2012 toda a equipa (entre outros) teve acesso a um comunicado interno que dava conta da dimensão que o principal *site* de reservas da Companhia Aérea Portuguesa (flytap.com) detinha no mundo digital, onde se podia ler

A TAP vende mais de 3000 bilhetes diários através do seu *site*. Desde que foi lançado em Abril de 2011 e até Dezembro do ano passado, o novo portal registou quase 6 milhões de visitantes, 23,7 milhões de visualizações de páginas, uma média diária de 53 mil visitas. Muitos números, um só propósito: ir ainda mais longe.

(vd. Anexo 2)

Este comunicado só teve lugar dado o desenvolvimento e actualização que os *websites* da TAP têm vindo a sofrer ao longo, especialmente, do último ano. A 12 de Janeiro de 2012 foi anunciada a entrada de mais cinco mercados no *site* flytap.com – Bósnia, Moldávia, Sérvia, Montenegro (introduzidos em Dezembro de 2011) – e Roménia (introduzido em Novembro de 2011). Os cinco mercados anteriormente referidos apresentam, por enquanto, os seus conteúdos somente no idioma Inglês (vd. Anexo 3). Após esta actualização o principal *site* de reservas da TAP passa a disponibilizar inúmeras informações e promoções específicas para 47 mercados⁸ em 11 idiomas⁹, que brevemente ascenderão aos 21 idiomas¹⁰.

⁸ Angola, Argélia, Argentina, Bélgica, Bósnia, Brasil, Cabo Verde, Canadá, Chile, China, Croácia, República Checa, Dinamarca, Alemanha, Egipto, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Guiné Bissau, Hungria, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Marrocos, Moçambique, Moldávia, Montenegro, Holanda, Noruega, Áustria, Polónia, Portugal, Roménia, Rússia, São Tomé, Senegal, Sérvia, Eslováquia, África do Sul, Suécia, Suíça, Turquia, Estados Unidos da América, Ucrânia, Reino Unido e Venezuela.

⁹ Inglês (EN e ENUS), Português (PT e PTBR), Holandês (NL), Alemão (DE), Russo (RU), Chinês Simplificado (ZH), Francês (FR), Espanhol (ES), Italiano (IT), Grego (EL) e Polaco (PL).

¹⁰ Sueco (SV), Croata (HR), Checo (CS), Dinamarquês (DA), Norueguês (NO), Finlandês (FI), Húngaro (HU), Turco (TU), Ucraniano (UK) e Romeno (RO).

4.4. Economia positiva: que mecanismos?

No século XIX, quando a modernidade entrou na sua época industrial, começou a ser escrito um novo capítulo da história cultural, relacionado com as técnicas que, progressivamente, introduziram outras formas de aprender, de comunicar e de divertimento.

Lipovetsky (2010: 91)

Talvez afirmar que o ciberespaço – nomeadamente, a importância que é conferida aos *websites* da TAP Portugal – se revela um mecanismo economicamente positivo pareça, à primeira vista, um tanto megalómano e mesmo impossível de se verificar, a verdade é que talvez nos falte entender que a nossa realidade e, sobretudo, a nossa economia estão intrinsecamente ligadas ao transporte aéreo. A verdade é que o espaço virtual tem conhecido, de dia para dia, uma utilidade crescente no âmbito da conexão global e da divulgação e criação de serviços.

De acordo com Kasarda (2011), os bens que enviamos de país para país são 3,5 vezes mais valiosos do que os bens que eram enviados há cerca de 30 anos atrás; por sua vez, o conjunto de produtos e bens que os aviões transportam nos dias de hoje são 14 vezes mais rentáveis e valiosos do que outrora. O meio de transporte aéreo – talvez considerado o mais eficiente – é responsável pelo transporte e distribuição de remédios de custos elevados, frutas frescas e legumes, componentes para computadores, peças de micro electrónica, jóias e tudo o que seja suficientemente leve para que um 747 possa levantar voo numa qualquer pista e ter o mundo como destino. Os barcos – usados até aos nossos dias para transportar quase todos os produtos comerciáveis – tornam-se (quase) obsoletos na correria que caracteriza o século XXI. Uma vez mais, John Kasarda (2011) afirma que mais de um terço do valor económico de todos os bens transportados a nível mundial passa pelos aviões. Estes novos dados reflectem-se em resultados do conhecimento humano: muitas das grandes empresas passaram a fixar-se junto de aeroportos, de modo a economizar tempo e custos e, ao mesmo tempo, foram responsáveis pela criação de milhões de empregos e por uma enorme expansão humana.

Nem só de serviços é composto o mundo que conhecemos actualmente, pelo que a arte de viajar é algo intrínseco ao ser humano e à busca de conhecimento constante que este abraça de cada vez que se vê dentro de um avião pronto para percorrer o mundo. Desta forma, e analisando

as estatísticas compreendidas entre Novembro de 2011 e Maio de 2012, é de remarcar um crescimento constante nos mercados *online* associados à TAP Portugal.

Neste sentido, o Departamento de Vendas distingue duas grandes áreas responsáveis pela aferição de estatísticas referentes aos valores acumulados em vendas via *online*: o *Internet Booking Engine* e o *Call Center* da TAP (vd. Fig. 1).

Novembro 2011

O IBE (*Internet Booking Engine*) apresenta um aumento de 35% nas vendas em linha em comparação ao mesmo período do ano precedente. Também os mercados (top 10) verificaram um acréscimo considerável no âmbito das receitas para a Transportadora Aérea Portuguesa: Portugal 28%, Brasil 138%, França 54%, Espanha 22% e Estados Unidos 57. Os programas estabelecidos com parceiros TAP representaram 4.6% da receita total de vendas da companhia, sendo que Portugal detém 4.68% do total de vendas *online*. Para além de todos estes factos, é igualmente de realçar o TOP 3 dos destinos mais procurados/ vendidos através do *website* flytap.com:

1. Heathrow (LHR) – Lisboa (LIS)
2. Lisboa (LIS) – Heathrow (LHR)
3. Luanda (LAD) – Lisboa (LIS)

Na área do *Call Center*, as estatísticas do mês de Novembro 2011 mostram uma receita total de vendas nos mercados em linha no valor de EUR 4.642.712, o que representa um aumento de 36% relativamente a Novembro de 2010.

Outros factores são igualmente tidos para as estatísticas mensais dos lucros/ valores obtidos pela TAP Portugal, nomeadamente a prevenção de fraudes que podem ocorrer por entre o vasto não-lugar que é o ciberespaço e tudo o que lhe está directamente associado. De acordo com as estatísticas referentes ao mês de Novembro de 2011, o total de tentativas fraudulentas face aos mercados em linha atingiu o valor de EUR 439.973, o que representa 1.99% das transacções efectuadas¹¹. Durante o período acima referido, foram detectadas cerca de 455 transacções

¹¹ Este montante representa as fraudes evitadas.

fraudulentas. É ainda de salientar que a rota que apresentou mais tentativas de fraude durante o mês de Novembro de 2011 foi Accra (ACC) – Newark (EWR).

Para além de todos os factores referidos anteriormente, é imperativo fazer referência a um conjunto de receitas auxiliares/ serviços extra – *ancillary* – que podem ser requisitados depois de cada cliente efectuar determinadas reservas. Assim, o booking.com revelou um crescimento de 104% relativamente ao ano precedente (2010), a Mondial cresceu cerca de 25% (embora tenha apresentado uma ligeira quebra nos meses de Outubro e Novembro), a Avis conheceu igualmente uma quebra de aproximadamente 36% e a Assistência TAP cresceu cerca de 41%.

Tendo em conta que ao longo do estágio curricular mantive um contacto constante com os vários mercados por onde se move a TAP, passo agora a apresentar, dada a sua relevância, num formato mais reduzido, as estatísticas calculadas até Maio de 2012.

Dezembro 2011

Ao longo deste mês registou-se um crescimento de 51% nas vendas em linha (em comparação com o mesmo período do ano passado), culminando numa receita de EUR 18.621.780. As estatísticas do IBE da companhia aérea portuguesa concluem a existência de um crescimento económico de cerca de 30% no seio da empresa, sendo que o mercado que mais se evidenciou foi o Brasil com um crescimento de 130%.

De entre os 10 mercados mais importantes para a companhia destacaram-se Portugal, com um incremento de 30%, seguido dos mercados do Brasil, Reino Unido, França e Suíça. As vendas *online* registaram-se mais fortes nestes mesmos mercados, sendo que Portugal detém cerca de 40.28% do total de receitas em linha da TAP. No âmbito das rotas mais procuradas/ vendidas via *online* destacam-se as seguintes:

1. Rio de Janeiro (GIG) – Lisboa (LIS)
2. São Paulo (GRU) – Lisboa (LIS)
3. Heathrow (LHR) – Lisboa (LIS)

Na área do *Call Center*, registou-se um crescimento de 13% ao longo do mês de Dezembro no que diz respeito às vendas *Web*, sendo que Portugal continua a liderar as mesmas

(cerca de 37.42%), seguido do Brasil (20.04%), Estados Unidos (9.24%), França (5.90%) e Itália (4.53%).

Relativamente às tentativas de fraude via *online*, Dezembro de 2011 atingiu cerca de 4.14% do total de transacções efectuadas; durante este período foram detectadas 580 transacções fraudulentas. A rota mais fraudulenta do mês de Dezembro de 2011 foi São Paulo (GRU) – Accra (ACC).

Janeiro 2012

De acordo com o IBE, o mês de Janeiro relevou um acréscimo de 48% relativamente às vendas *online*. Na frente do top 10 dos mercados destacam-se: Portugal (crescimento de 32%), Brasil (182%), Estados Unidos (75%), Alemanha (58%) e França (57%).

As rotas mais vendidas:

1. Heathrow (LHR) – Lisboa (LIS)
2. Genebra (GVA) – Porto (OPO)
3. Genebra (GVA) – Lisboa (LIS)

No que diz respeito à fraude, esta esteve fortemente marcada na rota Madrid (MAD) – Dakar (DKR) e, de um modo geral, verificaram-se 704 transacções fraudulentas, número que representa 2,52% do total de transacções da companhia no referido mês.

Fevereiro 2012

Ao longo do mês de Fevereiro houve um crescimento de 43% na receita *online* e os mercados mais influentes foram os seguintes: Portugal (36%), Brasil (135%), Reino Unido (54%), França (45%) e Estados Unidos (59%).

As três rotas mais vendidas em Fevereiro são exactamente as mesmas verificadas em Janeiro. Por outro lado, a tentativa de fraude diminuiu para 1,35%, tendo sido detectadas 429 tentativas fraudulentas. Genebra (GVA) – São Paulo (GRU) foi a rota que mais tentativas de fraude sofreu.

Março 2012

O mês de Março registou um crescimento das vendas em linha semelhante ao do mês anterior – 43% – e os mercados mais activos neste sentido foram o Brasil (134%), Reino Unido (78%) e Suíça (74%). De entre as rotas mais procuradas destacam-se: Heathrow (LHR) – Lisboa (LIS), São Paulo (GRU) – Lisboa (LIS) e Rio de Janeiro (GIG) – Lisboa (LIS).

Neste mês, a rota mais fraudulenta foi Luanda (LAD) – Lisboa (LIS) e registaram-se cerca de 503 tentativas de fraude, o que representa 1,59% do total de transacções.

Abril 2012

O crescimento de vendas *online* relativo ao mês de Abril repete-se uma vez mais, atingindo os 43% e, embora os mercados que registaram maior acréscimo sejam semelhantes aos do mês de Março, os valores de crescimento apresentado são distintos: Suíça (101%), Brasil (95%) e Reino Unido (88%). As rotas mais procuradas são exactamente as mesmas que se verificaram no mês precedente.

Durante este período foram registadas 532 transacções fraudulentas (2,07% das transacções totais) e a rota mais prejudicada foi Fortaleza (FOR) – Paris (ORY).

Maió 2012

Finalmente, ao longo do mês de Maio verificou-se um acréscimo na venda *online* na ordem dos 41% relativamente ao mesmo período do ano de 2011. Destacam-se aqui dois mercados: Alemanha com um crescimento de 119% e Brasil com registos de crescimento nos 104%. As rotas mais vendidas continuam a ser Heathrow (LHR) – Lisboa (LIS), Rio de Janeiro (GIG) – Lisboa (LIS) e São Paulo (GRU) – Lisboa (LIS).

A fraude representou 1,66%, através de 508 transacções irregulares, pelo que Lisboa (LIS) – São Paulo (GRU) foi tida como a rota mais problemática.



Fig. 1. Volume de vendas *online* através do *website* flytap.com entre Janeiro e Maio de 2012.

Como se depreende dos dados apresentados, as estratégias de venda em linha da TAP tendem a sofrer um crescimento bastante significativo, sendo os mercados de Portugal e do Brasil os líderes no que diz respeito ao volume de vendas detectado através do *website* flytap.com. É notória a expansão de vendas através do ciberespaço e esta tendência leva-nos a crer que será cada vez mais expressiva, deixando para trás a recorrência a balcões e/ ou agentes de viagens na hora de escolher um qualquer destino do mundo.

4.5. Caos contemporâneo nos não-lugares: estratégias e ferramentas de transacção no ciberespaço da TAP

As estratégias de pagamento de serviços aéreos constituem uma questão extremamente actual e em constante discussão, na medida em que a tecnologia apresenta nos dias de hoje uma evolução extrema. Os pagamentos – a sua integração na logística de uma companhia aérea, a sua validação e regulamentação – são conceitos que se encontram em constante mudança no seio do negócio do transporte aéreo e em todos os domínios que lhe estão associados. Neste âmbito, é imperativo ter em conta o incremento e a consequente importância que assumem as opções de pagamento virtual através de cartões de crédito e/ ou débito, bem como todas as tentativas de fraude que lhes são obviamente subjacentes; igualmente interessante é verificar todas as estratégias de combate à fraude que têm sido desenvolvidas no sector aéreo. Toda e qualquer companhia deverá estar sempre consciente das razões que levam inúmeros passageiros a desistir de uma reserva *online*, de modo a (re)ajustarem os seus canais de comunicação num mundo fortemente globalizado.

Durante muitos anos, as companhias aéreas assumiram-se como pioneiras no recurso ao uso das novas tecnologias. Se nos anos 60 se começava a criar aquilo que hoje entendemos como sistemas de distribuição global (GDS's) ou o uso de *Call Center* para venda de passagens aéreas assumia um papel inovador no sector da aviação, com o aperfeiçoamento do ciberespaço este é agora o não-lugar de excelência para planear uma viagem (quase) à mera distância de um clique. O século XXI tem culminado com esforços por parte das companhias aéreas no incremento substancial do processo de vendas em linha. Essencialmente, é necessário entender que esta loja virtual e acessível a qualquer um cresce, dia após dia, e em grande parte muito apoiada no investimento de *marketing* que está por detrás de cada sistema de reservas electrónico.

De um modo geral, os passageiros consideram que as companhias aéreas estão a fazer um bom trabalho no que diz respeito à prevenção de fraude, à segurança de todo o processo de reservas em linha, bem como à oferta de formas alternativas de pagamento (*vd.* Smith, 2012). De facto, há um esforço sincero no aperfeiçoamento de áreas como o Mobile e pagamentos apoiados

no *e-wallet*¹², mas continua a existir uma grande lacuna entre o pensamento dos passageiros e o ponto de vista das companhias aéreas face aos processos de pagamento disponíveis (vd. Fig. 2).

Reasons shoppers drop out of the flight purchasing process

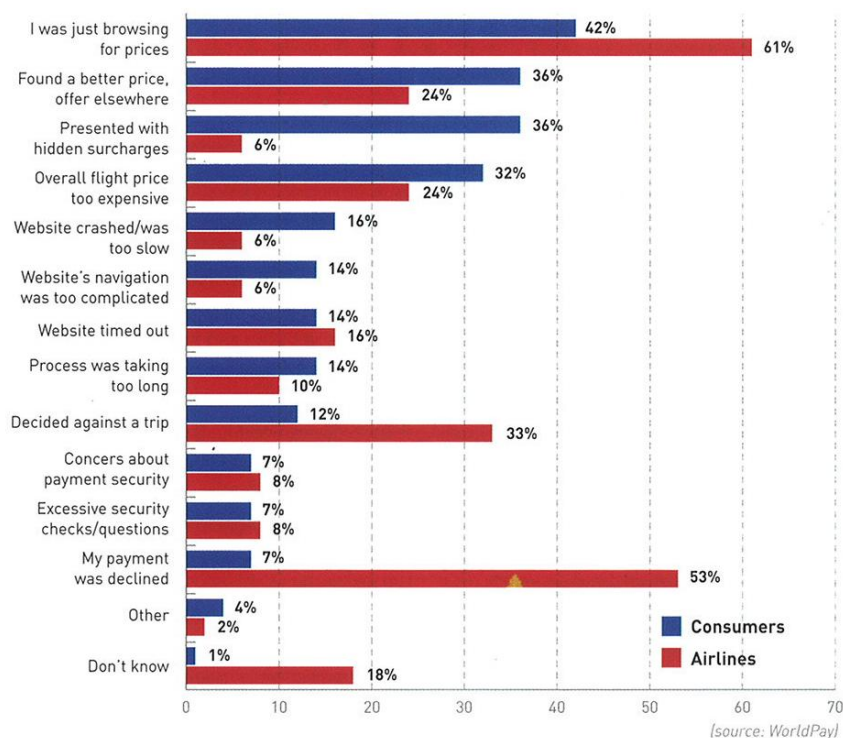


Fig. 2. Razões pelas quais um passageiro desiste de uma reserva em linha.
Fonte: Low Cost & Regional Airline Business Magazine, Julho 2012

O factor mais importante de todos estes processos é efectuar realmente o pagamento. De acordo com um estudo realizado pela *WorldPay*¹³, quando o cliente decide comprar uma viagem via em linha e chega à fase de *checkout* da reserva, este acaba muitas vezes por desistir da compra que planeava:

¹² “A digital wallet (also known as an e-wallet) allows users to make electronic commerce transactions quickly and securely; it functions much like a physical wallet. The digital wallet was first conceived as a method of storing various forms of electronic money (e-cash), but with little popularity of such e-cash services, the digital wallet has evolved into a service that provide internet users with a convenient way to store and use online shopping information” in http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_wallet.

¹³ “WorldPay provides a globally connected, locally coordinated payment processing service for all sorts of businesses, big and small” in <http://www.worldpay.com/>

the research shows that costumers are abandoning their purchase and going elsewhere if they come across an unclear and, they feel, hidden surcharge. In fact over half of respondents didn't feel the surcharges (covering everything from payments, fuel and taxes) were made clear to them. Well over a third of them did not complete the end stages of purchase when the final price became clear to them. What is interesting is that globally, consumers are willing to pay 3,8% of the cost of their flight towards surcharges.

(Smith, 2012: 11)

Por estas razões, a TAP Portugal apresenta toda a estrutura tarifária e de preços no seu motor de reservas e neste sentido têm surgido inúmeras leis e/ ou decretos que obrigam as companhias a mostrarem ao passageiro todo o tipo de preços e taxas desde logo aplicados a uma dada reserva, de modo a apresentar o valor final de uma viagem em qualquer meio de comunicação (vd. Figs. 3 e 4).

Detalhes da tarifa

Verifique aqui o valor discriminado da tarifa seleccionada.

Todos os preços aqui indicados estão em Euro [EUR]

Preço (por pessoa)	<input type="checkbox"/> Taxas, sobretaxas e outros encargos: (por pessoa)	Passageiros	Total
40,00	64,00	1 Adulto	104,00
PREÇO TOTAL PARA TODOS OS PASSAGEIROS			104,00

Se desejar saber mais sobre as taxas, sobretaxas e outros encargos associados à sua viagem, por favor clique no ícone com um ponto de interrogação.

Política de Privacidade e Segurança | Contactos | www.flytap.com

< Voltar

Continuar >

Fig. 3. Detalhe reserva Lisboa (LIS) – Oslo (OSL).

4.6. E-Commerce

A TAP Portugal trabalha, neste momento, numa estratégia de cobertura de vários segmentos de mercado, que passam, por exemplo, pelo cliente final, clientes empresa ou mesmo agentes de viagens. Neste sentido, têm vindo a ser desenvolvidas soluções para a fidelização do segmento B2C (“Business to Consumer”)¹⁴, B2B (“Business to Business”)¹⁵ e B2T (“Business to Trade”)¹⁶. É notória a preocupação por parte da companhia em proceder a uma segmentação criteriosa e criativa do mercado onde se insere, factor que culminará com uma enorme vantagem competitiva sobre a concorrência (que actualmente se apresenta extremamente forte, sobretudo no âmbito de tarifas e preços, com o crescimento abrupto das companhias ditas *low cost*). Deste modo, o segmento de mercado é constituído por um grupo específico de consumidores que possuem necessidades, comportamentos de compra e/ ou características em algo semelhantes. Este processo baseia-se, então, na ideia de que um determinado produto não será capaz de satisfazer as necessidades e desejos de todos os potenciais consumidores, ou seja, uma organização não pode tratá-los a todos da mesma forma, bem como não pode tratá-los a todos de forma diferente, o que culmina com a reunião de grupos possuidores de particularidades comuns. A aposta da TAP tem sido, por isso, consistente na automatização de processos e de disponibilização de informação e novas aplicações via sítios na internet.

Neste sentido, o portal flytap.com existe actualmente em 50 mercados em 21 idiomas e o motor de reservas que lhe está associado está disponível em 22 idiomas (acresce a língua sérvia, que não existe no *website*). De acordo com o Relatório Anual TAP de 2011, a actividade *online* da empresa traduziu-se, no término do ano, “num volume de receita vendida na ordem dos 260 milhões de euros, o que representa um aumento de 33,3%, relativamente a 2010, e corresponde a um total de 925 milhares de passageiros” (Relatório Anual, 2011: 61). É de sublinhar, então, que

¹⁴ No âmbito do comércio electrónico, o B2C ou “Business to Consumer” é o segmento que abrange qualquer transacção em que uma companhia ou organização vende os seus produtos e / ou serviços para todos aqueles que naveguem pelo ciberespaço. O segmento em questão apresenta-se tipicamente na *Web* sob a forma de lojas virtuais, como é o caso da venda de passagens aéreas via online.

¹⁵ O B2B ou “Business to Business” é o tipo de transacção que é feito entre duas empresas, não existindo portanto, a figura do consumidor enquanto pessoa fictícia. Geralmente, este modelo de transacção é caracterizado pelo baixo volume de transacções de alto valor.

¹⁶ O B2T ou “Business to Trade” está relacionado com as transacções entre uma dada empresa e os agentes de viagens a ela associados.

os resultados obtidos através deste canal de distribuição, responsável já por 10,5% da receita global dos mercados, reflectem fidedignamente a crescente aposta na disponibilização de um vasto conjunto de opções em linha. Estas passam pelas reservas, pelo pagamento e emissão de bilhetes, bem como pela diversificação das fontes de receita, “sendo que os Programas de Afiliação¹⁷ foram já responsáveis por 4,5% do total das vendas *online*” (Relatório Anual, 2011: 61).

Sendo o ciberespaço um canal de distribuição francamente significativo, este não é homogéneo no que diz respeito aos mercados. Assim, os mercados com maior representatividade relativamente às vendas em linha são Brasil e Portugal e, relativamente ao ano de 2011 pode ler-se o seguinte:

em termos de volume de vendas, de referir, em particular, o mercado Portugal, com um crescimento de 28% na receita voada, e o mercado Brasil, onde a TAP protagonizou o assinalável crescimento de 130%. Os mercados EUA e França registaram, igualmente, acréscimos bastante apreciáveis, com valores da ordem de 63% e de 50%, respectivamente.

(Relatório Anual, 2011: 61)

Analisando estes valores, é imperativo destacar outras iniciativas positivas do ponto de vista comercial: a introdução do ATM *Real Time* no mercado português e a implementação do mecanismo *First Available*. A primeira ferramenta acima referida permite ao cliente reservar e pagar um qualquer voo através de ATM, com uma antecedência mínima de 6 horas (no caso do flytap.com) ou de 24 horas (no caso do tapvictoria.com e do tapcorporate.com). Em relação ao Brasil, em particular, foi criada uma nova parceria que permite expandir as formas de pagamento neste mercado, numa tentativa (certeira) de facilitar e agilizar todo o processo de reservas e vendas *Web*. Relativamente ao *First Available*, é criada a possibilidade de efectuar uma pesquisa personalizada de tarifas promocionais específicas, o que confere um outro dinamismo às campanhas da empresa. A complementar esta oferta, deu-se o alargamento do serviço de seguros, através da Mondial Assistance¹⁸, a novos mercados: Alemanha, Espanha, Finlândia, França,

¹⁷ *Websites* parceiros da TAP que disponibilizam publicidade da companhia; no caso de ser efectuada uma reserva através de algum dos *websites* parceiros, estes recebem uma comissão.

¹⁸ <http://www.allianz-assistance.com.pt/>

Hungria, Irlanda, Itália, Polónia e República Checa. Foi, igualmente, implementado o serviço de reserva de Hotel da booking.com¹⁹, que passou a servir todos os mercados.

A automatização de processos e a procura de níveis de eficácia e *performance* cada vez mais elevados são notórios no que diz respeito à disponibilização de conteúdos para o utilizador e para este facto contribuíram, sobretudo, a reestruturação do novo portal flytap.com e a implementação do serviço AKAMAI²⁰. Estas duas inovações proporcionam ao utilizador uma facilidade de navegação superior e permitem assegurar ganhos assinaláveis ao nível da *performance*, da segurança e da redução de custos na transmissão de dados no *website* de reservas (flytap.com). As implementações acima referidas surgiram, claramente, da necessidade de alargar a presença *online* da TAP a novos mercados emergentes e sempre apostando numa navegação simples e estruturada, tal como se pode ler no Relatório Anual da companhia (2011):

continuando a assumir um papel de inovação nos canais *online*, antes do lançamento, efectuado em 26 de Abril de 2011, a TAP convidou os seus fãs no *Facebook* (cerca de 100 mil, na altura) a navegarem no novo portal da companhia, num acesso exclusivo e em primeira mão, comentando e apresentando sugestões de conteúdos e funcionalidades, sendo todos os comentários lidos e tidos em consideração, com vista a melhorar o portal, e ir ao encontro das expectativas dos Clientes.

(Relatório Anual, 2011: 61)

Tendo como objectivo primordial a satisfação do cliente e/ ou passageiro, o portal flytap.com permite a separação de conteúdos institucionais (tapportugal.com) e comerciais, disponibiliza um simulador de bagagem (peso, dimensão e custo de excesso de bagagem: passa a ser possível não apenas consultar a quantidade de bagagem permitida a bordo dos voos, como também calcular, através da Calculadora de Excesso de Bagagem, os montantes a pagar por excesso de bagagem), *check-in online*, horários de partidas e chegadas e obter informações relativas ao *flight status*. Desde o lançamento até ao final do ano de 2011 o novo portal da TAP recebeu cerca de 6 milhões de visitantes, gerando 23,7 milhões de páginas vistas; a média diária atinge mais de 53 milhares de visitas e cerca de 99 mil páginas vistas.

Na sequência da aposta em produtos e facilidades no domínio do ciberespaço e na inovação, a companhia aérea portuguesa lança igualmente novas aplicações para *smartphones* e

¹⁹ <http://www.booking.com>

²⁰ Rede de servidores mundial que cacheiam conteúdo no flytap.com com uma grande rapidez de resposta, uma vez que vai buscar informação ao servidor mais próximo.

para *tablets*, totalmente gratuitas para o utilizador. Estas permitem “obter, de forma simples e rápida, informações sobre os horários de voos, as partidas e chegadas, através de pesquisa por rota, aeroporto e voo e ainda campanhas de preço em vigor” (Relatório Anual, 2011: 61). A par destes novos serviços, foi disponibilizado o *Mobile Check-in*: é possível aderir a esta funcionalidade através de qualquer telemóvel com acesso à internet, bem como através do Portal TAP Mobile²¹; este serviço abrange viagens à partida de todos os aeroportos portugueses e da maioria dos aeroportos europeus, para passageiros que viagem com e sem bagagem²². No âmbito da “estratégia *mobile*” são contemplados, substancialmente, os seguintes serviços: partidas e chegadas em tempo real, horários de voos/ aeroportos, Programa Victoria (extracto de milhas e conta *online*), informações relativas a destinos/ tempo/ campanhas, bem como (e sobretudo) a funcionalidade de *Mobile Check-in*.

“Cerca de 500 milhões de pessoas acederam à *Web* via telemóvel em 2009 e prevê-se que este número duplique em 2014, quando o canal Mobile ultrapassar o computador pessoa como a forma mais popular de aceder à internet” (Jornal TAP 92, 2011: 13): é neste sentido que a TAP Portugal aposta – mais do que nunca – nas funcionalidades ligadas ao *mobile*: este foi um canal identificado como emergente em meados de 2009 e a companhia decidiu lançar aplicações para o telemóvel, embora, na altura, este se tratasse de um canal mais informativo do que propriamente transaccional. Com o *boom* dos *smartphones* em 2010 e um desenvolvimento quase repentino dos mercados, a TAP sentiu necessidade de estar onde os clientes estão: «[embora] apenas 30% dos clientes da TAP [tenha] actualmente este tipo de equipamentos “inteligentes”, [conseguem ser] responsáveis por 80% da navegação *Web* via telemóvel» (Jornal TAP 92, 2011: 139). Primeiramente, foi dada prioridade à aplicação para iPhone (da Apple), líder convicto e destacado no mercado mundial, beneficiando da existência da sua loja *online* – App Store – onde estão disponíveis todas as aplicações desenvolvidas pela marca (mais de 300 mil aplicações para *download*, um valor muito superior às 18 mil disponibilizadas pela Blackberry). Entretanto, “a Google reagiu a este predomínio da Apple com o desenvolvimento de um sistema operativo –

²¹ <http://mobile.flytap.com>

²² “Pode fazer o seu Mobile Check-In à partida das seguintes cidades para toda a rede TAP: Amesterdão, Atenas, Barcelona, Bilbao, Bolonha, Bordéus, Bruxelas, Budapeste, Copenhaga, Estocolmo, Funchal, Helsínquia, Horta, Lisboa, Londres (Heathrow e Gatwick), Lyon, Luxemburgo, Madrid, Manchester, Marselha, Milão (Linate e Malpensa), Nice, Oslo, Paris, Pico, Ponta Delgada, Porto, Porto Santo, Praga, Roma, Sevilha, Terceira, Toulouse, Turim, Valência, Varsóvia e Veneza” in <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Planear-e-Reservar/Preparar-a-Viagem/Checkin/Mobile-checkin>.

Android – para *smartphones* e está a ganhar mercado. A TAP [acompanhou] esta evolução e, em Janeiro passado, [passou] também a disponibilizar a sua aplicação em versão para Android” (Jornal TAP 92, 2011: 15). Dado que, actualmente, 90% dos *smartphones* utilizam os dois sistemas operativos – da Apple e da Google – a TAP cobre esses 90% de telemóveis.

O ritmo espantoso a que se desenvolvem e aperfeiçoam as funcionalidades tecnológicas, leva a TAP a lançar-se neste novo mundo. Na sequência da aposta em produtos e facilidades no domínio do ciberespaço e na inovação, a companhia aérea portuguesa lança igualmente novas aplicações para *smartphones* e para *tablets*, totalmente gratuitas para o utilizador. Estas permitem “obter, de forma simples e rápida, informações sobre os horários de voos, as partidas e chegadas, através de pesquisa por rota, aeroporto e voo e ainda campanhas de preço em vigor” (Relatório Anual, 2011: 61). A par destes novos serviços, foi disponibilizado o *Mobile Check-in*: é possível aderir a esta funcionalidade através de qualquer telemóvel com acesso à internet, bem como através do Portal TAP Mobile²³; este serviço abrange viagens à partida de todos os aeroportos portugueses e da maioria dos aeroportos europeus, para passageiros que viajem com e sem bagagem²⁴.

A aplicação da TAP para iPhone regista já quase 40 mil *downloads* e, durante as três primeiras semanas após o seu lançamento, foi a mais descarregada a nível nacional. Para juntar a estes dados, é de salientar que, durante oito semanas consecutivas, a aplicação da TAP foi a mais descarregada na área de viagens do mercado português da App Store.

A equipa responsável pelo desenvolvimento do canal *mobile* da TAP é composta por elementos de várias áreas da companhia: Marketing, Sistemas de Informação, Megasis, Vendas *Web* e Serviço ao Cliente. E os clientes que usam este canal não param de crescer. Mensalmente, há cerca de 42 mil acessos ao Portal TAP Mobile.

²³ <http://mobile.flytap.com>

²⁴ “Pode fazer o seu Mobile Check-In à partida das seguintes cidades para toda a rede TAP: Amesterdão, Atenas, Barcelona, Bilbao, Bolonha, Bordéus, Bruxelas, Budapeste, Copenhaga, Estocolmo, Funchal, Helsínquia, Horta, Lisboa, Londres (Heathrow e Gatwick), Lyon, Luxemburgo, Madrid, Manchester, Marselha, Milão (Linate e Malpensa), Nice, Oslo, Paris, Pico, Ponta Delgada, Porto, Porto Santo, Praga, Roma, Sevilha, Terceira, Toulouse, Turim, Valência, Varsóvia e Veneza” in <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Planear-e-Reservar/Preparar-a-Viagem/Checkin/Mobile-checkin>.

CAPÍTULO V

5. Estágio curricular

5.1. Departamento TA/MK/CI

Ao longo de, aproximadamente, 1208 horas, distribuídas por sete meses, realizei tarefas diversas no Departamento de Transporte Aéreo: Marketing – Comunicação & Imagem (TA/MK/CI) da TAP, no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Cultura e Comunicação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Em horário fixo, das 9h às 17h30, entre 17 de Outubro de 2011 e 4 de Maio de 2012, tive a oportunidade de usufruir de um posto de trabalho próprio. A supervisão do meu trabalho ficou a cargo da responsável pela área, Gilda Luís (Marketing: Head of Communication and Brand Management).

Inicialmente, passei por um pequeno processo de formação, ministrado por Margarida Silva – na altura, membro integrante do Communication & Brand Management (gestão de conteúdos em linha) – com o objectivo de me elucidar acerca do funcionamento da área (matéria de *back office*, inserção de conteúdos e gestão dos mesmos nos *sites* flytap.com, tapvictoria.com e tapportugal.com) e de praticamente todas as ferramentas disponíveis para o trabalho a desenvolver na equipa. Parte do primeiro dia de estágio foi dedicado ao reconhecimento do Edifício 27 Sul, especialmente das áreas que funcionam nos 8º e 9º andares: *Web Development* / *Inflight* e *Marketing Estratégico* / *Programa Victoria* / *Comunicação & Imagem*, respectivamente.

As tarefas executadas no Departamento de Transporte Aéreo: Marketing – Comunicação & Imagem têm, de um modo geral, diversos objectivos primordiais: a actualização constante das principais plataformas digitais da entidade TAP Portugal, a avaliação da viabilidade de inúmeros pedidos de patrocínios e parcerias (através do endereço electrónico geral da área: comunicacaoimagem.ta@tap.pt), a manutenção de uma relação de trabalho próxima e estável entre a TAP e todas as empresas que lhe estão associadas (tais como, a Traducta²⁵, a Megasis²⁶, a

²⁵ “A Traducta é uma empresa de serviços linguísticos, especializada em Tradução, Localização de software e páginas *Web*, Gestão de Terminologia e Interpretação” (in <http://www.traducta.pt/>).

²⁶ “Empresa integrada no Grupo TAP AIR PORTUGAL, especializada em Sistemas e Tecnologias de Informação, com uma imagem de prestígio, fruto de uma clara aposta no desenvolvimento tecnológico e na qualidade dos nossos serviços” (in <http://www.megasis.pt/>).

Live Content²⁷, etc.), estar em constante processo criativo para gerar campanhas, bem como, assumir responsabilidades relativamente à validação de conteúdos que são colocados em produção, isto é, em linha em toda e qualquer plataforma digital (*websites*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, entre outras). É, igualmente, no endereço de e-mail acima referido que são recebidos os *Press Releases* e outras informações internas inerentes à companhia. Os *Press Releases*, denominados Informação FLASH e escritos pelo Departamento de Relações Públicas da TAP Portugal, quando enviados à comunicação social são também colocados *online* nos *sites* tapvictoria.com e tapportugal.com. Para tal acontecer, cabe-me a mim como estagiária pedir as devidas traduções para os idiomas existentes nestas páginas: EN, FR e ES (além do PT).

Neste sentido, foi-me sendo inculcado um vasto conjunto de pequenas tarefas que conheceram uma evolução e um sentido de responsabilidade crescentes, o que muito contribuiu para a assimilação pessoal de conhecimentos e estratégias no âmbito das várias áreas do saber. Deste modo, irei proceder à análise da presença da companhia aérea portuguesa no seio do ciberespaço, uma vez que, grande parte do trabalho que desempenhei no departamento já referido está relacionada com a manutenção dos *websites* da TAP Portugal.

5.2. A TAP no ciberespaço

Como foi anteriormente referido, a área do Transporte Aéreo: Marketing – Comunicação & Imagem está focada na manutenção dos *sites* Flytap, Victoria, Corporate e Institucional, quer ao nível da gestão de conteúdos escritos, quer ao nível da imagem.

Especificamente, o flytap.com é o *site* comercial da companhia, o tapvictoria.com está direccionado para o Programa de Passageiros Frequentes, o tapportugal.com põe à disposição do cliente todas as informações fulcrais relativas à empresa e, por último, o tapcorporate.com serve sobretudo às empresas que têm acordos com a TAP Portugal. Existem ainda mais dois endereços electrónicos relevantes para o conhecimento e contacto directo com a companhia, mas cuja gestão não está nas mãos do Departamento de Transporte Aéreo / Marketing: o *site* dos agentes de viagens – <http://www.tapagents.com> – e o da Carga – <http://www.tapcargo.com>.

O portal flytap.com é o *site* oficial da TAP para efectuar reservas de viagens, emissão de bilhetes *online*, alterações de bilhetes, marcação de hotéis, contratação de seguros de viagem, aluguer de automóveis, consulta de horários de partidas e chegadas de voos, entre (muitos)

²⁷ Agência digital: gestão de redes sociais, *web design* e aplicações, plataforma vídeo, etc. (<http://livecontent.pt/>).

outros serviços, numa plataforma cada vez mais dinâmica e virada para o cliente final. Com efeito, é possível através do *site* Flytap realizar o *check-in online* e imprimir o talão de embarque, bastando apresentar-se no aeroporto com a antecedência devida para cada voo em questão.

Neste *website* é, igualmente, possível encontrar toda a informação relativa a normas e legislação nacional e internacional sobre os direitos e deveres do passageiro aéreo, tudo o que é fundamental saber acerca de bagagens, menores desacompanhados, casos médicos, detalhes da viagem a realizar e o país/ cidade de destino, marcação de lugares e escolha de refeições especiais (a confirmar com a área do *Inflight*²⁸ e/ ou no próprio *site*), o que é possível ver ou está disponível a bordo, bem como ter acesso a todos os contactos da TAP Portugal. Em suma, o *site* Flytap é a porta de entrada, por assim dizer, para o mundo da informação comercial da TAP e da tecnologia que esta tem para oferecer a todo e qualquer cliente. Deste modo, é possível seguir a TAP Portugal e estar actualizado relativamente a todas as novidades e/ ou campanhas da companhia através do *Facebook*, do *Twitter* e do canal *YouTube* da TAP. Para além disto, muitas outras operações e consultas podem ser efectuadas através do Portal Mobile – um serviço em vigor desde 22 de Julho de 2009 – e, hoje mais do que nunca, através das aplicações gratuitas para iPhone, iPod Touch e iPad²⁹ disponíveis desde meados de 2011.

A partir do flytap.com, além de todas as operações e consultas acima referidas, é igualmente possível apresentar sugestões e reclamações, bem como subscrever a *Newsletter* da TAP, cujo envio tem lugar semanalmente com as últimas notícias e promoções da companhia.

O *website* flytap.com actual tem apenas 9 meses, pois foi totalmente reestruturado em Abril de 2011. É um *site* mais *user-friendly*, 100% focado no cliente e altamente dinâmico. Neste momento, encontra-se traduzido para 11 línguas e está planeada a entrada de mais 11; para além disto, o *site* em questão atinge já 47 mercados.

O *website* Victoria é o *site* do Programa de Fidelização do Cliente TAP, que é Membro Victoria, cliente preferencial. Está aberto a qualquer pessoa, a partir dos dois anos de idade e proveniente de qualquer país, que queira tornar-se Membro. O registo pode ser efectuado *online* no próprio *site* e a impressão do cartão de Membro Victoria é realizada de forma imediata: as milhas podem ser acumuladas no cartão quer através de viagens realizadas na TAP ou noutras

²⁸ Entretenimento e outros serviços a bordo.

²⁹ <http://www.flytap.com/Portugal/pt/Outros/Rodape/Aplicacoes-gratuitas>

companhias membros da Star Alliance³⁰, quer através dos parceiros terrestres do Programa Victoria. Esta fidelização apresenta três níveis de estatuto: *Miles*, *Silver* e *Gold*, consoante o número de milhas acumuladas. Como Membro Victoria, qualquer cliente pode acumular milhas no seu cartão mesmo sem voar, através apenas dos parceiros terrestres, em Portugal e no Brasil, e em breve também em Espanha e Itália: bancos, seguros, compras em lojas, rent-a-car, hotéis, restaurantes, operadoras de telemóvel, gasolineiras, assinaturas de revistas e jornais, entre outros. Tornar-se Membro Victoria é gratuito e permite ao cliente usufruir de vantagens exclusivas também nas suas viagens com a TAP, tais como, primazia nas listas de espera de um voo, acesso a *lounges*, estacionamento nos parques de diversos aeroportos, obter um *upgrade* com milhas, etc. Entretanto, foi criada uma nova funcionalidade denominada "Estatuto Victoria Mais Fácil"³¹, pelo que se tornou ainda mais rápida a forma de passar de um estatuto de Membro Victoria para um outro superior. Esta nova faceta do Programa permite a qualquer membro converter as suas Milhas Bónus em Milhas Status; isto é, transformar as milhas acumuladas em milhas que lhe permitem subir de estatuto dentro do Programa, passando por exemplo de *Miles* a *Silver* e de *Silver* a *Gold*, além de o ajudar a manter o seu estatuto de *Silver* ou *Gold*. Para além de todas estas características e facilidades associadas ao *site* Victoria é ainda possível fazer simulações do que cada cliente pode obter com as suas milhas e efectuar reservas-prémio em voos TAP: é oferecida a possibilidade de viajar gratuitamente na TAP ao atingir um determinado número de milhas acumuladas, pagando apenas as taxas do aeroporto.

O Programa Victoria tem hoje cerca de 300.000 visitas por mês e já é responsável pela emissão de 55% dos bilhetes prémio (bilhetes adquiridos através da acumulação de milhas Victoria), bem como a consulta e gestão *online* da conta dos membros Victoria. Disponibiliza uma Loja de milhas onde os membros podem comprar, estender e transferir as suas milhas, e está constantemente a trabalhar em novas funcionalidades. Os Clientes Victoria têm, igualmente, disponível uma área de acesso reservado, permitindo consulta da sua conta pessoal, de informações sobre reservas, acesso ao formulário de reclamação de milhas e ao respectivo extracto.

³⁰ "A Star Alliance Network foi criada em 1997 como a primeira aliança de companhias aéreas verdadeiramente global, oferecendo ao cliente uma dimensão mundial e uma experiência de viagem consistente ao longo de todos os destinos" (*in* tapportugal.com).

³¹ <http://www.tapvictoria.com/pt/OPrograma/EstatutoVictoriaMaisFacil/>

Outros dos *sites* fundamentais para a companhia aérea portuguesa é o TAP Institucional onde está disponível toda a informação relativa à parte da história da companhia aérea, a frota, o seu Museu e próximas exposições, as entrevistas do Presidente Executivo – Sr. Eng.º Fernando Pinto – os Comunicados de Imprensa, o organigrama das várias áreas da empresa, a estrutura hierárquica da mesma e toda a informação relacionada com a área institucional da empresa. Este *website* permite também ao cliente reservar um voo, tal como acontece no *site* comercial (flytap.com).

Paralelamente, a TAP tem intensificado a aposta no segmento de Micro, Pequenas e Médias empresas, colocando à sua disposição, em Março de 2010, uma nova plataforma *online* em tapcorporate.com onde as empresas têm acesso ao programa de fidelização tap|corporate fly e onde podem gerir e consultar a sua conta, pedir a emissão de prémios e estar atentos às últimas novidades da TAP. Estão neste momento a ser desenvolvidos motores de reserva *online* para bilhetes prémio Corporate, incentivando a utilização do canal em linha como canal preferencial para o contacto com a TAP.

O TAP Corporate que se destina-se, então, às empresas que têm acordos com a TAP e aos seus colaboradores; nele encontra-se toda a informação relativa à conta da empresa com a TAP, bem como os benefícios e vantagens que as empresas e os seus colaboradores – a nível pessoal – podem obter. O *site* encontra-se dividido em duas partes: o tap|corporate fly³² e o tap|corporate top³³, consoante o tipo de acordo estabelecido com a empresa. A sua estrutura é muito semelhante à do *website* Victoria: navegação fácil e cómoda, com plataformas aptas para efectuar operações *online*.

³² “O tap|corporate fly é um Programa de Fidelização dirigido a pequenas e médias empresas, que serão premiadas sempre que viajarem com a TAP” (*in* tapcorporate.com).

³³ “O tap|corporate top é um produto dirigido a grandes empresas cujo negócio implica um maior volume de viagens. Oferecemos a estes clientes, entre outras vantagens, tarifas preferenciais e um gestor de conta dedicado. Atendendo sempre às necessidades de cada cliente, praticamos dois tipos de acordo: um que valoriza o serviço e outro o preço” (*in* tapcorporate.com).

5.3. Engrenagens de funcionamento dos *websites* da TAP Portugal

Site flytap.com

O *site flytap.com* foi a minha porta de entrada para integração e desempenho das tarefas no Departamento de Comunicação & Imagem da TAP. Aquando do início do meu estágio curricular, este *site* encontrava-se ainda em profundo crescimento e mudança, uma vez que tinha sido totalmente reformulado no início de 2011. A ideia era criar um espaço na internet o mais *user friendly* possível para os utilizadores e capaz de abranger cinquenta mercados e vinte e dois idiomas distintos. Quando comecei a trabalhar na ferramenta ainda só os idiomas Português, Português do Brasil, Inglês, Francês, Alemão, Espanhol, Italiano e Chinês estavam *online*. Grande parte do meu tempo nos primeiros meses de estágio foi, de facto, dedicada à inserção dos conteúdos em todo o *site* nas restantes línguas: o primeiro contacto que tive com o *back office* do flytap.com foi através da inserção dos textos para o mercado da Noruega, portanto em Norueguês.

No âmbito deste *website*, aos poucos, fui ficando responsável – a par da Margarida Silva e, a partir de Janeiro, a par da Inês Valinhas – pela actualização de todos os conteúdos *online* relativos ao Marketing a serem inseridos e/ ou actualizados nas diversas páginas do *website*: textos em vinte e dois idiomas, *banners* a serem expostos na *homepage* do *site*, criação de novas páginas (Área Kids e Serviços a Bordo na Classe Económica), *small banners* com apresentação de serviços da companhia, edição de *labels*, etc.

Primeiramente, foram-me dados todos os acessos necessários e respectivas *passwords* para poder trabalhar no *back office* de cada um dos *websites*, bem como acesso ao repositório de imagens e PDF's pertencentes ao Departamento. Para além disto, foi criado um e-mail pessoal (e-jbarbosa@tap.pt) e uma extensão telefónica própria. Também o e-mail geral do Departamento de Comunicação & Imagem (comunicacaoimagem.ta@tap.pt), onde chegam praticamente todos os pedidos de apoios e/ ou patrocínios, ficou à minha inteira responsabilidade até meados de Junho, altura em que entrou para a equipa uma nova estagiária que ficou a tratar destes assuntos.

Praticamente tudo o que aprendi em matéria de funcionamento do *back office* dos *websites* da TAP Portugal foi introduzido pela Margarida Silva, que sempre se prontificou a responder às minhas dúvidas e a ajudar-me quando alguma dificuldade – a qualquer nível no seio do estágio – surgia. Assim, fiquei a conhecer a fundo o mapa do *site flytap.com* e a entender as

várias áreas em que se compõe o mesmo. Todos os textos que fazem parte deste *website* estão disponíveis para a equipa numa rede denominada REPO, protegida por uma palavra-chave, onde se dividem por pastas consoante o idioma (vd. Anexo 4). À medida que novos textos surgem e mais traduções são pedidas é da responsabilidade de cada um colocá-las na devida pasta no repositório; o mesmo se aplica às imagens usadas para campanhas, *banners* e outras.

A *homepage* (HP) do flytap.com é constituída por um motor de reservas de fácil utilização, situado na parte lateral esquerda da página: este permite ao utilizador gerir a sua reserva, aceder ao *check-in online*, obter informações acerca das partidas e chegadas, bem como acerca da bagagem. Aqui é permitido ao (possível) passageiro escolher as datas para a realização de um qualquer voo (neste âmbito, são fornecidas quatro hipóteses: ida e volta, *multi-city*³⁴, *power choice*³⁵ e só ida), seleccionar todos os destinos para onde pretenda viajar e respectivos aeroportos e ainda tratar de questões relacionadas com hotéis, rent-a-car e seguros de viagem (vd. Anexo 5); este motor de reservas existe em cada um dos idiomas do *site* e os seus *links* estão apontados para páginas escritas nesses mesmos idiomas. Nesta página inicial é ainda possível encontrar um *slideshow* com capacidade para seis *big banners* que, normalmente, apresentam promoções de preços, cidade de partida e respectivas condições para aquisição da viagem (vd. Anexo 6); nestes *big banners*, por vezes, também são divulgados serviços ou outras notícias pertinentes e importantes para a companhia: campanhas Star Alliance, prémios atribuídos à TAP, novos serviços e/ ou aplicações disponíveis (tais como o Mobile), etc. A escolha dos destinos a promover e toda a informação aqui presente está a cargo de cada mercado em específico; o mesmo se aplica à lista de promoções imediatamente abaixo do *slideshow* (vd. Anexo 7). Ao clicar em cada uma destas promoções, o utilizador do *site* é encaminhado para o motor de reservas do mercado, onde vai obter mais informação acerca das datas, taxas e valor real do voo pretendido. Ainda na *homepage* há espaço para a inserção de, pelo menos, dois *small banners*, que normalmente divulgam novos serviços, condições especiais de tarifas ou taxas, promoções ou campanhas a que a TAP esteja associada, entre outras (vd. Anexo 8). O espaço restante até ao final da página inicial do *site* está disponível para banners de publicidade, informações de preços e outras, promoção de algum serviço (como, por exemplo, o *Facebook*) e qualquer outra

³⁴ Permite uma maior flexibilidade de escolha da rota numa reserva, sem limitar o utilizador a partir e regressar de um mesmo aeroporto.

³⁵ Ferramenta de pesquisa avançada disponível no motor de reservas da TAP. Permite pesquisar por tema (praia, golfe, etc.) e dentro de um limite de preço estipulado pelo cliente.

exigência que seja feita pelo mercado ou que a equipa de Comunicação & Imagem considere pertinente para aqui constar (vd. Anexo 9). No final da *homepage* de cada mercado, existe o denominado *footer* que contém informações relativas a contactos úteis, *newsletter*, redes sociais, aplicações gratuitas, revista de bordo, mapa do *site*, informação legal e de privacidade, ficha técnica do *site*, etc (vd. Anexo 10). De salientar, igualmente, que é nesta página que o utilizador tem possibilidade de escolher o mercado que pretende, bem como o idioma em que quer ver o *site*; no início da *homepage* existem ainda ligações directas aos outros *websites* da TAP Portugal: TAP Victoria, TAP Corporate e TAP Portugal (institucional).

Em termos de conteúdo, o flytap.com divide-se em quatro grandes áreas: “Destinos”, “Planear e Reservar”, “Informações e Serviços” e “Promoções” (vd. Anexo 11). Segue-se uma descrição de cada uma dessas áreas, uma vez que considero pertinente o conhecimento prévio de toda a plataforma digital flytap.com para a compreensão da dimensão presencial da TAP no ciberespaço.

Destinos

A primeira grande área é composta pelo mapa de rotas (a ser reestruturado brevemente), pela lista de todos os destinos para onde a TAP opera e por um conjunto de experiências relacionadas com uma qualquer cidade do mundo pretendida: estas incluem turismo cultural, aventura, compras, diversão nocturna, viagens de golfe, praias, entre outras. No menu principal o nome de cada uma destas experiências aparece traduzido em cada idioma de cada mercado, no entanto, a sua descrição, isto é, o conteúdo informativo relativo à experiência, só existe em Português e Inglês e a sua elaboração está a cargo de uma empresa denominada Grupo Impresa (www.impresa.pt); não obstante, estes conteúdos só passam a produção depois da aprovação por parte da equipa da Comunicação & Imagem.

Planear e Reservar

A área denominada “Planear e Reservar” é dedicada a todas as informações necessárias para a preparação de uma viagem, a reserva da mesma e outras ferramentas igualmente úteis. Dentro do subtema “Preparar a Viagem” são visíveis vários tópicos: viajar para os Estados Unidos da América, bagagem, *check-in*, conselhos de saúde, informação de bilhetes,

necessidades especiais, duas áreas relacionadas com bebés e crianças e uma outra dedicada aos menores não acompanhados.

Viajar para os Estados Unidos da América

Nesta área são dadas todas as informações essenciais para efectuar viagens de e para os Estados Unidos, onde as restrições e questões legais são mais que muitas. Desde vistos a artigos proibidos na aeronave e outras questões de segurança e confidencialidade são apresentadas nesta página de obrigatória consulta para qualquer passageiro que pretenda realizar uma viagem para este país.

Bagagem

A área da bagagem contempla toda a informação imprescindível sobre o transporte de bagagem a bordo dos voos TAP. Sendo um tema complexo e extenso, esta área encontra-se dividida em nove partes: bagagem de mão, bagagem de porão, bagagem especial de cabine, bagagem proibida, perdidos e achados, condições de transporte de equipamento desportivo, transporte de armas e munições, transporte de baterias e outras recomendações sobre bagagem. Ainda aqui, é possível ao utilizador aceder ao simulador de bagagem, de modo a calcular quanta bagagem pode transportar num dado voo.

Check-in

À semelhança da área anteriormente referida, também esta se subdivide: *check-in* no aeroporto (várias formas de fazer *check-in* no aeroporto com tempos de espera reduzidos), *self check-in* (disponível para todos os passageiros que possuam bilhete electrónico), *home check-in* (serviço de *check-in* personalizado com recolha de bagagem no domicílio), *tele check-in* (*check-in* através de chamada telefónica), *mobile check-in* (*check-in* efectuado a partir do telemóvel ou *tablet*) e ainda a possibilidade de acesso à página de *check-in online*.

Conselhos de saúde

Aqui são descritas todas as condições a que um passageiro está sujeito se se encontra em alguma situação clínica específica, tais como uma cirurgia recente, gravidez, doenças transmissíveis, problemas psiquiátricos ou outros.

Informação de Bilhetes

Esta página apresenta aos passageiros dados úteis acerca dos bilhetes adquiridos para os voos TAP. Aqui são, então, contemplados todos os detalhes referentes a alterações e cancelamentos de viagens, *e-tickets* (bilhete electrónico), as várias formas de pagamento existentes e válidas, tarifas e taxas de serviço para reservas *online*.

Necessidades Especiais

A área das necessidades especiais fornece informações acerca dos apoios necessários para os vários tipos de passageiros existentes a bordo de um voo TAP, tendo em conta a necessidade cada um. Este espaço virtual está dividido em sete categorias, numa tentativa de conferir todo o conforto e assistência a cada pessoa individualmente: grávidas, viajar com animais, serviço MyWay (serviço de apoio especial fornecido pelas autoridades aeroportuárias em caso de deficiência ou mobilidade reduzida), cadeiras de rodas, invisuais, lugar extra e assistência médica (transporte de incubadoras, macas, oxigénio, etc.).

Bebés e Crianças

Esta página reúne as condições de embarque quando se viaja com crianças, apresentando especificidades relativamente ao transporte de carrinhos de bebé, cadeiras de bebé para automóvel no assento do avião, transporte de berços, bem como recomendações para viagens efectuadas com recém-nascidos.

Menores não acompanhados

Todas as crianças menores de 12 anos que viajem sozinhas são consideradas menores desacompanhados e o seu transporte na TAP obriga a determinadas regras que se encontram todas apresentadas nesta área do flytap.com: assistente adicional para acompanhamento da criança e respectivo valor a ser cobrado, tarifas aplicadas a estes casos e legislação sobre menores.

A segunda área em que se divide o “Planear e Reservar” está relacionada com as próprias “Reservas” e com os benefícios, condições e serviços subjacentes às mesmas. Os três primeiros itens – Voos, Hotel, Rent-a-car – reencaminham para páginas externas ao flytap.com: são elas o

motor de reservas *online*, o booking.com e a página da Avis, respectivamente. Seguidamente, a página denominada “Seguros” informa o passageiro sobre as possibilidades de obter um seguro de viagem através da Mondial Assistance, numa tentativa de salvaguardar os direitos de qualquer passageiro caso ocorra algum imprevisto com o voo escolhido. O ponto subsequente denomina-se “TAP Assistência Personalizada” e, no fundo, resume um serviço somente existente nos aeroportos de Lisboa, Porto e Funchal que oferece (consoante pagamento extra) o transporte da bagagem de porão, o acompanhamento durante o *check-in*, o acompanhamento desde o avião em todo o processo de chegada até ao embarque no voo de ligação, entre muitas outras regalias. O tópico seguinte está relacionado com o “Plusgrade”, que permite ao passageiro viajar em classe executiva por um preço mais baixo em determinadas rotas europeias:

ao comprar o seu bilhete no *site* da TAP, nas classes tap|plus ou tap|classic, num voo de médio curso, pode licitar um valor para viajar em tap|executive. Na página de confirmação da reserva e no e-mail de confirmação, é-lhe oferecida a oportunidade de licitar um valor para viajar em tap|executive no voo que reservou. Pode fazê-lo *online*, no seguimento da reserva que efectuou. [...] Licite um valor e se este for aceite, ser-lhe-á enviado um e-mail de confirmação e o pagamento é efectuado no *site* da TAP, com o seu cartão de crédito. Se o valor licitado não for aceite, nada será cobrado e manterá o seu bilhete original.

(flytap.com, 2012)

Para além dos pontos acima referidos, existem outros que são próprios só de alguns mercados, como é o caso de Portugal. De momento, são apresentados três serviços distintos ainda nesta área “Reservas”: “Royal Caribbean”, “Rail & Fly Alemanha” e “Parking ANA”. O primeiro está relacionado com cruzeiros realizados numa parceria entre a TAP Portugal e a Royal Caribbean International. O “Rail & Fly Alemanha” é efectuado em parceria com o Deutsche Bahn e consiste na oferta ao passageiro da viagem de comboio de ligação entre as principais estações alemãs – Frankfurt, Munique, Dusseldorf e Berlim – e o voo da TAP num dado aeroporto alemão (válido para ida e regresso). Por fim, a página “Parking ANA” é dedicada às facilidades e/ ou tarifas mais baixas em termos de estacionamento nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro.

Finalmente, a terceira área integrante do “Planear e Reservar” dá-se pelo nome de “Ferramentas” e apresenta somente dois *links*: *Check-in Online* e Simulador de Bagagem (já acima referidas e brevemente descritas).

Informações e Serviços

Esta grande área do flytap.com divide-se em três outras menores: “No Aeroporto”, a “A Bordo” e “Congressos”. Aqui são descritos e minuciosamente apresentados todos os serviços oferecidos pela companhia, quer os passageiros estejam em terra ou no ar. Deste modo, a secção “No Aeroporto” está segmentada em “*Check-in* no Aeroporto”, “Embarque Diferenciado”, “Estacionamento e ValetXpress”, “GreenWay” e “Passaporte Electrónico”.

Embarque diferenciado

Esta é uma facilidade para todos aqueles que viajam em tap|plus ou tap|executive e que sejam portadores de um cartão Victoria Gold³⁶, Victoria Silver³⁷, TAP Corporate ou Star Gold³⁸; dispõem portanto de embarque prioritário.

Estacionamento e ValetXpress

Este serviço funciona somente nos aeroportos de Lisboa e Porto e, mediante determinadas condições, oferece aos passageiros estacionamento gratuito durante dois dias em alguns parques dos aeroportos referidos.

GreenWay

Este é mais um serviço dirigido aos passageiros que possuam um bilhete tap|plus ou tap|executive e que lhes confere prioridade no raio-x e no controlo de segurança.

Passaporte electrónico

Nesta página é possível ter acesso às regras de utilização de um passaporte electrónico, o que permite passar qualquer fronteira de forma mais rápida.

No que diz respeito aos serviços disponíveis a bordo dos aviões da TAP, está patente no flytap.com uma área somente dedicada ao lado ar e a tudo o que este tem para oferecer aos passageiros. Assim, detectam-se três categorias distintas: “Entretenimento”, “Executiva” (tap|executive) e, uma vez mais, um espaço dedicado aos mais pequenos, “Bebés e Crianças”.

³⁶ 70 000 Milhas Status voadas na TAP ou em companhias da Star Alliance.

³⁷ 30 000 Milhas Status voadas na TAP ou em companhias da Star Alliance.

³⁸ Cartão de milhas / pontos da rede Star Alliance.

No entretenimento a bordo, são discriminadas todas as mais-valias que cada um pode desfrutar ao longo de uma viagem com a TAP: séries e documentários, notícias diárias, jogos, música diversa, canais de rádio, entre outros. Numa das aeronaves da frota A330 é mesmo possível ter acesso à internet, através do serviço de WiFi disponibilizado pela companhia em determinadas rotas. Para além disto, toda a restante frota tem à disposição dos passageiros a Revista UP – revista de bordo da companhia –, televisão e mapas interactivos; nesta página do *site* são discriminados os filmes, os cd's e a edição da UP em vigor a cada momento (esta é, portanto, uma página que se encontra em constante actualização por parte do Departamento de Comunicação & Imagem).

Relativamente à área do flytap.com dedicada exclusivamente à classe executiva, é possível encontrar informação que se desdobra em três sentidos: entretenimento, gastronomia e conforto. Aqui, talvez o separador dedicado à gastronomia mereça uma atenção redobrada, na medida em que se associam a ele diversos projectos. A bordo da classe executiva, o passageiro TAP pode desfrutar da melhor comida portuguesa, brasileira e internacional, através das receitas propostas e postas em prática pelos consultores gastronómicos da companhia: o *Chef* Vítor Sobral e o *Chef* Dânio Braga. Este projecto é denominado por “Chefes Convidados” e traduz-se da seguinte forma:

seis conceituados chefs³⁹ foram convidados por Vítor Sobral, Consultor Gastronómico da TAP, a elaborar receitas baseadas em produtos que são ícones da culinária portuguesa, como o bacalhau, o polvo e a vitela. A criatividade dos grandes mestres, aliada à versatilidade das matérias-primas, foi a forma escolhida pela TAP para divulgar a rica gastronomia de Portugal junto dos seus passageiros.

(flytap.com, 2012)

A cada mês, cada um destes seis *chefs* elabora uma receita com os ingredientes referidos acima e esta é colocado no *website* pelo Departamento. As receitas existem somente nos idiomas Português e Inglês e, no final de cada uma delas, é possível aceder ao vídeo de preparação da mesma, apresentado pelo *chef* em questão, que consta no canal do *YouTube* da TAP Portugal. A título de exemplo, eis algumas das sugestões gastronómicas que constam no *website* flytap.com:

- bochecha de vitela d'alguidar: elaborada pelo *Chef* Luís Baena (receita do mês de Novembro);

³⁹ *Chef* Henrique Sá Pessoa, *Chef* Luís Baena, *Chef* Leonel Pereira, *Chef* Ljubomir Stanisic, *Chef* Marco Gomes e *Chef* Miguel Castro e Silva.

- Polvo assado com batata-doce, guisado de tomate, pimento e erva príncipe: elaborada pelo *Chef* Henrique Sá Pessoa (receita do mês de Dezembro);
- bochechas de vitela em vinho tinto com cominhos e puré de batata: elaborada pelo *Chef* Miguel Castro e Silva (receita do mês de Janeiro);
- fricassé de bacalhau com babá de ervas: elaborada pelo *Chef* Luís Baena (receita do mês de Fevereiro);
- lombo de bacalhau com grão: elaborada pelo *Chef* Henrique Sá Pessoa (receita do mês de Março);
- polvo assado com migas de couve portuguesa: elaborada pelo *Chef* Miguel Castro e Silva (receita do mês de Abril);
- taco de bacalhau com puré de batata, espargos grelhados e molho de mel: elaborada pelo *Chef* Marco Gomes (receita do mês de Maio);
- lombo de bacalhau confitado, puré de grão, espinafres e azeite de azeitonas pretas: elaborada pelo *Chef* Ljubomir Stanisic (receita do mês de Junho);
- tentáculos de polvo cozinhados sobre batatas, tomate e poejos: elaborada pelo *Chef* Leonel Pereira (receita do mês de Julho);
- bochecha de vitela com migas tradicionais: elaborada pelo *Chef* Marco Gomes (receita do mês de Agosto).

Ainda nestas páginas dedicadas à gastronomia na classe executiva, o utilizador pode aceder a indicações acerca da “vasta selecção de bebidas espirituosas, além da carta de vinhos com representantes das regiões produtoras do Douro, Dão, Bairrada e Alentejo, cuja riqueza e excelência contribuem para a divulgação do nome de Portugal” (flytap.com, 2012), bem como a outros detalhes acerca de variados menus que podem ser degustados no longo curso.

Finalmente, e ainda a bordo, há espaço para fazer referência ao entretenimento e refeições para crianças. Aqui, surgem os *Amenity Kits* (compostos por lápis de cor, jogos, venda para os olhos, afia lápis, etc.) e a revista de bordo dedicada aos mais pequenos, a UP Kids. No que diz respeito às refeições, estas também são especialmente concebidas para as crianças e são denominadas por *Child Meal* e *Baby Meal*.

A última área em que o domínio das “Informações e Serviços” se divide é, de facto, dedicada aos “Congressos” e eventos afins. Aqui, o utilizador pode obter informações relativas

ao programa de organização de congressos internacionais oferecido pela Rede Star Alliance, da qual a TAP Portugal faz parte. Este projecto designa-se “Conventions Plus” e permite ao passageiro obter descontos exclusivos e acesso à rede completa da Star Alliance através da organização de congressos para mais de quinhentos participantes e/ ou delegados internacionais. O programa “Meeting Plus”, também inserido neste campo, é semelhante ao anteriormente referido, embora numa escala mais reduzida: vai ao encontro do planeamento de viagens empresariais para reuniões, oferecendo aos seus clientes descontos à escala mundial e requerendo a participação de somente cinquenta participantes. Por fim, deparamo-nos com uma área denominada “Calendário”, cujo conteúdo dá conta de diversos eventos que a TAP Portugal patrocina ou em que está de alguma forma envolvida com as entidades organizadoras de congressos, de modo a facilitar as deslocações dos seus intervenientes. Esta página era actualizada pelo Departamento das Web Sales, mas depois de algumas reestruturações em várias equipas, passou a ficar sob a responsabilidade do Departamento de Comunicação & Imagem, estando, obviamente, em constante actualização.

Site tapvictoria.com

O *website* tapvictoria.com é absolutamente direccionado para o passageiro frequente da TAP e está disponível em quatro idiomas: Português, Inglês, Francês e Espanhol; a par destes, este espaço virtual foi igualmente concebido para o mercado do Brasil (tapvictoria.com.br), alargando assim o leque de promoções, campanhas e parceiros (em terra e no ar). À semelhança do que aconteceu com o flytap.com, também foi a Margarida Silva que me ensinou como trabalhar com o *back office* e me explicou, de um modo geral, a estrutura e o funcionamento das parcerias no TAP Victoria. Assim e, no que diz respeito à formação relacionada com o *site* Victoria, foram-me dados a conhecer os procedimentos necessários para a preparação de novas parcerias e campanhas, a preparação e consequente validação da comunicação a ser enviada aos Membros do Programa Victoria, através de *Direct Mails* (vários por semana, consoante o número de novas campanhas, parcerias e serviços) e *E-News* (mensal), bem como para a actualização de todos os conteúdos do *website* acima referido.

Este *site* tem uma área de acesso restrito reservada aos membros e/ ou clientes do Programa Victoria, protegida por um nome de utilizador e uma palavra passe, através da qual cada indivíduo pode acumular milhas e obter outros tantos privilégios e benefícios. As vantagens

obtidas por se ser um cliente Victoria abrangem vários domínios, entre os quais (tapvictoria.com, 2012):

Benefícios exclusivos oferecidos pela TAP

- bónus: milhas adicionais;
- mais bagagem: peças de bagagem adicionais e quilos extra;
- acesso aos *lounges* da TAP e Star Alliance;
- prioridade nas listas de espera nos voos operados pela TAP;
- acesso ao Premium Customer Centre;
- garantia de lugar até 72 horas antes da partida de um voo;
- bagagem prioritária na chegada;
- embarque diferenciado;
- segurança e raio X prioritários;
- protecção do cliente em caso de irregularidade;
- *upgrade* de última hora;
- *upgrade* a bordo, etc.

Benefícios da Star Alliance

- prioridade nas listas de espera;
- acesso aos *lounges*;
- prioridade no *check-in*;
- mais bagagem.

Benefícios oferecidos pelos parceiros

- *upgrade* gratuito e garantia de reserve de veículo até 24 horas antes do aluguer (Avis);
- inscrição gratuita no Hertz #1 Club (Hertz);
- *upgrade* de quarto, acesso gratuito ao centro de *fitness* (caso exista) e garantia de disponibilidade de quarto até 72 horas antes do *check-in* (Hotéis & Resorts Pestana);
- *check-in* antes das 12:00 / *checkout* depois das 14:00 e acesso gratuito ao centro de *fitness* (Tivoli Hotels & Resorts).

As tarefas mais regulares que desempenhei no âmbito deste *website* foram, de facto, a actualização de campanhas e/ ou promoções provenientes dos diversos parceiros (a serem inseridas na área designada por “Promoções”) e ainda a introdução de notícias relacionadas com a TAP, com o próprio Programa Victoria e, posteriormente, com a Rede Star Alliance. A grande maioria destas notícias ou *Press Releases* são enviadas para todos os trabalhadores da TAP Portugal através do Departamento de Relações Públicas e, antes de serem divulgadas nos canais virtuais da companhia, a minha função é pedir à empresa Traducta a tradução das mesmas, neste caso para os quatro idiomas que constam no *site* tapvictoria.com.

Site tappportugal.com

O *website* tappportugal.com é o *site* institucional da companhia por excelência e nele está inserida toda a informação referente à empresa, bem como as principais notícias acerca da mesma. O funcionamento do *back office* do referido *site* foi-me, uma vez mais, introduzido pela Margarida Silva e assemelha-se bastante ao *back office* do flytap.com, embora menos complexo. Aqui o *sitemap* é bastante mais reduzido, o que facilita a inserção de novos conteúdos e/ ou actualizações correctamente. Também neste espaço de comunicação virtual da companhia é necessário inserir constantemente novos *Press Releases*, mas somente nos idiomas Português e Inglês: esta opção está em vigor por uma questão de contenção de custos e por ser mais fácil a gestão da comunicação de crise e/ ou institucional; embora haja mercados que pretendam o tappportugal.com no seu idioma de origem (tal como acontece no flytap.com).

Estruturalmente, o tappportugal.com divide-se em seis grandes áreas: “Sobre a TAP”, “Frota e História”, “Media”, “Anuncie Connosco”, “Recrutamento” e “Reserve um Voo”. Na *homepage* é ainda possível aceder (no fundo da página) às últimas notícias (*Press Releases*) e, através de dois *small banners*, o utilizador liga-se imediatamente à área dos suportes publicitários e ao Programa Ganhar Asas. O *footer* do *site* é constituído por ligações directas – através de ícones – aos outros *websites* da companhia: flytap.com, tapvictoria.com, tapcorporate.com, tapcargo.com, tapme.com (Manutenção e Engenharia), respectivamente. Para além dos acessos rápidos aos vários *websites* da TAP Portugal, ainda no *footer* estão visíveis as ligações às redes sociais (*Facebook* e *Twitter*), revista UP, *YouTube* e aplicações gratuitas, tal como acontece no flytap.com.

Site tapcorporate.com

Em termos de *back office*, o *website* tapcorporate.com tem um funcionamento bastante semelhante ao tapvictoria.com. Ao longo do período de estágio trabalhei nesta plataforma muito esporadicamente, uma vez que toda a manutenção do Programa Corporate *online* está a cargo da Patrícia Silva, também um membro da equipa de Comunicação & Imagem. A única tarefa que desempenhei no âmbito deste *site* foi a inserção de notícias relacionadas com o Programa na ausência da colega acima referida.

5.4. Patrocínios / Permutas / Acordos / Parcerias

A gestão dos patrocínios e permutas dirigidos à TAP Portugal está a cargo do Departamento de Marketing: Comunicação & Imagem. A análise dos mesmos é realizada segundo alguns critérios que nos permitem avaliar as contrapartidas de cada proposta, bem como a exposição mediática que é conferida à Companhia. Todos os dias nos chegam inúmeros pedidos de empresas, entidades e pessoas que procuram na TAP alguma forma de adquirir apoios, permutas e/ ou patrocínios. A variedade de temas é enorme: eventos desportivos, espectáculos e outras iniciativas de foro cultural.

A grande maioria das solicitações que chegam até nós está relacionada com pedidos de apoio e descontos em viagens no domínio dos mais variados eventos ou iniciativas. A solicitação de apoios ao nível financeiro também é uma constante, especialmente em pedidos relacionados com publicidade: nestes casos, a primeira tarefa a desempenhar é ver a exposição mediática da revista ou publicação em questão e negociar as contrapartidas que daí advirão para a TAP.

Neste âmbito de concessão de “apoios”, a TAP apresenta três vertentes: os acordos de permuta (troca de serviços), os patrocínios e o estabelecimento de protocolos. Estes últimos são estabelecidos com instituições e/ ou empresas que proporcionem mais-valias à Companhia, sobretudo no âmbito da comunicação da nossa imagem; no fundo, a primeira e mais importante contrapartida que a TAP procura em qualquer patrocínio é a divulgação da sua marca.

Relativamente à presença da TAP nas feiras e eventos, é sempre pretendida a exposição mediática da Companhia e, em alguns casos, é aproveitada a oportunidade para emissão e venda de bilhetes (a título de exemplo, a presença da TAP na Bolsa de Turismo de Lisboa – BTL). Em

suma, estes eventos, sejam nacionais ou internacionais, são um dos meios mais procurados e eficazes para a activação da marca TAP ou até mesmo para a promoção de novos destinos.

Neste sentido, os dias de trabalho no Departamento de Transporte Aéreo / Marketing – Comunicação & Imagem são igualmente preenchidos por encontros com empresas e outras entidades que procuram na TAP alguma forma de adquirir apoios, permutas e patrocínios. A título de exemplo, é possível referir a reunião que teve lugar no dia 22 de Novembro de 2011, com a empresa AidNature.org (*vd.* Apêndice 1), bem como uma outra realizada a 29 de Novembro com dois membros do Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa – CML (*vd.* Apêndice 2).

A primeira proposta de parceria – oriunda da AidNature.org – estava relacionada com um projecto de documentação exaustiva da vida selvagem e mapeamento da biodiversidade, através da produção de documentários sócio-ambientais a terem como imagem de fundo lugares como a Madeira, São Tomé e Príncipe e Moçambique. O que esta ONG pretendia da TAP Portugal seria a criação de uma parceria ambiental, através da cedência de facilidades de passagens aéreas para os destinos acima referidos. A mesma acabou por não se realizar, devido às inúmeras restrições orçamentais que a companhia aérea portuguesa enfrenta.

A segunda proposta pretendia estabelecer um acordo de publicidade entre a TAP Portugal e uma publicação emergente – Revista “Lisboa” – que contaria com uma publicação trimestral gratuita, a ser distribuída na área metropolitana de Lisboa com uma tiragem de 220.000 exemplares. Esta revista pretende afirmar-se como um veículo de comunicação entre as instituições e os demais públicos que residem e/ ou trabalham na região da Grande Lisboa e nos concelhos vizinhos, através da divulgação de eventos culturais, gastronomia e temas generalistas a terem lugar na capital do país e arredores. À semelhança do que sucedeu com o pedido de patrocínio da AidNature.org, também esta proposta acabou por não se concretizar, na medida em que a TAP tem o seu orçamento canalizado para acções comerciais com foco nos canais de vendas próprios e decidiu desta forma suspender inúmeras parcerias, permutas e patrocínios.

5.5. Eventos

Meia Maratona Lisboa 2012

Aquando da Meia Maratona de Lisboa 2012, que teve lugar no dia 25 de Março de 2012, tive oportunidade de desempenhar um papel bastante activo em todo o processo de responsabilidade referente à TAP e que garantiu a participação dos seus trabalhadores no evento. Assim, no dia 24 de Fevereiro de 2012, um FLASH TAP foi enviado a todos os trabalhadores da companhia e estariam oficialmente abertas as inscrições para a Maratona. O número de inscrições era limitado, pelo que só foram considerados os primeiros 150 colaboradores TAP a enviar-me um e-mail com os seus dados pessoais; os lugares disponíveis esgotaram logo no primeiro dia e muitos trabalhadores não tiveram oportunidade de participar no evento através da companhia. De entre várias tarefas que desempenhei neste âmbito, as principais foram a listagem das inscrições e a consequente divisão dos participantes entre a Mini e a Meia Maratona e, posteriormente, entrar em contacto com todos eles para que se dirigissem à sala da Comunicação & Imagem num dia e hora específicos, a fim de levantarem o seu equipamento desportivo (dorsal, t-shirt, saco, etc.).

BTL: Feira de Turismo 2012 – FIL Lisboa

Ano após ano - e depois de 23 edições - a BTL continua a ser o espaço de eleição para os profissionais ligados à área turística, funcionado como o grande barómetro do mercado.

btl.fil.pt, 2012

O Departamento de Transporte Aéreo: Marketing – Comunicação & Imagem é maioritariamente responsável pela organização e gestão do *stand* de promoção da TAP Portugal naquele que é considerado o maior evento do sector turístico realizado em Portugal⁴⁰: BTL 2012 – Bolsa de Turismo de Lisboa. Esta é a 23ª edição da Feira Internacional de Turismo e realizou-se entre os dias 29 de Fevereiro e 4 de Março de 2012, na FIL, em Lisboa.

⁴⁰ In http://www.btl.fil.pt/?lang=pt&page=info_geral/info_geral.jsp.

Como estagiária do referido departamento, ficou à minha responsabilidade a distribuição de convites a nível interno e externo para as inúmeras delegações da TAP, bem como a distribuição das fardas TAP aos colaboradores que iriam estar presentes no balcão de vendas e de promoção da companhia aérea. Para além das tarefas acima referidas, ficou ainda à minha responsabilidade a distribuição de pastas organizacionais e de conteúdo útil para o decorrer do certame, bem como a distribuição de horários dos vários participantes da BTL no *stand* da TAP.

A TAP apostou em força na sua presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), pelo que esta contou com cerca de quatrocentos operadores turísticos, agentes de viagens e jornalistas do sector, provenientes de vinte e sete países, por convite das representações da TAP, incluindo fortes delegações dos principais mercados que alimentam o turismo nacional. Paralelamente e no âmbito de um convite da companhia, realizou-se o congresso da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo, o que permitiu a deslocação de algumas dezenas dos principais operadores do Brasil ao país. Numa tentativa de promoção e divulgação da qualidade do produto turístico português, foi-lhes proporcionada a oportunidade de estabelecer um contacto mais próximo com os agentes do turismo nacional, bem como de visitar algumas regiões do país, com o apoio da hotelaria portuguesa.

Para além da organização deste congresso, a TAP aproveitou a sua presença na BTL para lançar a edição de Março da revista UP, a revista de bordo da TAP Portugal, que tinha Angola como tema de capa, destacando desta forma a rota africana da companhia que regista o maior volume de tráfego:

O crescimento da operação entre Portugal e Angola é claramente confirmado pelo aumento de 162% do total de passageiros transportados em 2011. No próximo verão, a TAP passa a operar 71 voos semanais para África, o que constituirá um máximo absoluto, fruto do reforço de frequências oferecidas, designadamente Accra (que aumenta de cinco para seis por semana), Maputo (de duas para quatro), Casablanca (de dez para catorze) e Argel (de três para quatro).

(Jornal TAP 95, 2012: 14)

CAPÍTULO VI

6. Outras actividades

6.1. Formações *on Job*

Ao longo do estágio curricular, frequentei várias formações que me foram aconselhadas e que considere importantes para o desempenho das tarefas que me foram delegadas. De entre as várias, são de destacar as seguintes:

- Formação de Acolhimento
- Formação em Gestão de Conteúdos *Web*
- Formação *Dark Site*, *Crisis Banner* e *Splash Page*
- Formação Segurança Operacional

Resumidamente, estas quatro formações em que me inscrevi foram as que mais contribuíram para a aquisição de conhecimentos relevantes para a componente prática do estágio. A primeira – Formação de Acolhimento – contribuiu para, de forma genérica, ficar a conhecer melhor a empresa onde fui inserida, a sua história, a sua estrutura organizacional e hierárquica, bem como, a divisão dos vários departamentos de trabalho do grupo TAP. A segunda formação acima referida – Formação em Gestão de Conteúdos *Web* – foi, entre todas as outras, a mais importante, na medida em que grande parte do meu estágio foi dedicado à inserção, selecção e gestão de conteúdos nas várias plataformas *online* da entidade. Ao longo dos módulos da formação foram minuciosamente apresentados os mecanismos de trabalho do *back office* dos *sites* da companhia com os quais trabalhei, passando igualmente pelo funcionamento e organização das *homepages* de cada um deles. A formação relativa ao *Dark Site* é sempre uma mais-valia para quem trabalha na área da Comunicação & Imagem, uma vez que numa situação extrema de crise no sector da aviação, cabe aos membros desta equipa comunicar a fatalidade aos demais. Por fim, a quarta formação destacada – Formação em Segurança Operacional – teve lugar pela necessidade de emissão de cartões de acesso a áreas restritas do Aeroporto de Lisboa e revelou-se bastante importante e pertinente: de facto, são inúmeros os factores de risco a que estamos sujeitos num não-lugar como o aeroporto e ter a perspicácia para os detectar e agir em conformidade com as normas é algo complexo e requer conhecimentos prévios.

Relativamente às outras formações a que assisti - Formação *Google AdWords* / Gestão de Campanhas *Online* e Formação SAS TAP: *Software* analítico –, apesar de bastante interessantes, não creio que fossem essenciais para o desempenho correcto das minhas funções. Não obstante, acredito que valeram a pena e o conhecimento nunca é demais.⁴¹

6.2. Conferências

Outra componente imprescindível do estágio foi a participação numa conferência relacionada com *marketing*, as novas tendências que lhe estão associadas, bem como as dificuldades que a área enfrenta nos dias que correm. Considero de extrema importância o facto de ter tido oportunidade de assistir a este colóquio, na medida em que, não sendo o *marketing* a minha área académica, pude assimilar conhecimentos e experiências absolutamente novos e interessantes. A conferência a que assisti estava inserida no *Marketing: FutureCast Lab* e intitulava-se *Crisis Unfolding: os efeitos de uma nova normalidade chamada crise na vida das pessoas e das empresas* e teve lugar no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Assim e resumindo os assuntos debatidos na conferência, o actual contexto sócio-económico requer um foco especial na abordagem de novos conceitos e fenómenos que ganham relevância no presente contexto social. Avolumados pela conjuntura actual, novos hábitos e motivações se afirmam nos perfis de comportamento de compra, forçando as empresas e as marcas a repensar objectivos e formas de estar no mercado. É, pois, num panorama de mudança e de alterações, impensáveis num passado recente, que o *marketing* se reformula em função de uma sociedade e de mercados em mutação por vezes imprevisível. Ao longo da sessão promoveu-se uma abordagem da crise nas suas várias vertentes e manifestações na sociedade, em particular naquelas que se reflectem nos padrões e comportamentos de compra e de consumo e que mais relevância assumem nas empresas parceiras do *Marketing FutureCast Lab*. Foi, igualmente, concretizada uma análise capaz de introduzir numa discussão diversos ângulos de pesquisa e perspectivas diversas, oriundas de perfis diferenciados, bem como a avaliação do contexto de mudança e cujos contornos não são ainda profundamente conhecidos na realidade empresarial. No fundo, o objectivo máximo da conferência foi o de mostrar que as mudanças

⁴¹ Para uma explicação mais detalhada acerca das formações em que participei, *vd.* Apêndice III.

abruptas a que estamos sujeitos na contemporaneidade requerem novas formas de acção e de pensamento, como se pode concluir através da citação seguinte:

É neste contexto que o Marketing FutureCast Lab se propõe repensar a orientação fundamental da sua actividade, acompanhando, desta forma, a alteração de objectivos e as novas preocupações das empresas parceiras que, não descuidando em absoluto o conhecimento prospectivo de *marketing*, se preocupam hoje em particular com novos e renovados desafios na abordagem aos seus mercados.

(FutureCast Lab, 2012: 4)

CONCLUSÃO

O principal foco deste relatório foi a companhia aérea portuguesa de excelência – a TAP Portugal –, na medida em que esta foi a entidade que me acolheu ao longo de sete meses, para a realização do meu estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Cultura e Comunicação.

Por ordem a sistematizar a informação recolhida enquanto estagiária, inicialmente procurei dar conta das transformações que têm vindo a surgir na sociedade de hoje em dia, não esquecendo as reacções próprias de cada indivíduo face a tão fortes mudanças. Apresentei aqui factores pertinentes para a caracterização do mundo actual, onde o tempo e o espaço tendem a comprimir-se pela abundância dos fluxos de informação e de comunicação a que estamos subjugados: estes factores conduzem, claramente, à busca pela evasão e o aeroporto – espaço com o qual mantive contacto ao longo de todo o estágio – parece tornar-se uma porta de saída para um lugar mais amplo e sólido.

O segundo capítulo do presente relatório descreveu, (re)visitou e problematizou de forma aprofundada o conceito central de todo o trabalho, o não-lugar. Nele se esboçou uma reflexão acerca da crescente solidão que o ser humano experiencia constantemente, apesar de se encontrar rodeado de outros seus semelhantes. Foi igualmente neste capítulo que introduzi a noção de ciberespaço, vulgo a internet, como um não-lugar e defendi que a expansão do mesmo dá azo a novos comportamentos e modos de acção e comunicação sobre o mundo; sempre a par dos dois conceitos centrais já referidos, não-lugares e ciberespaço, estão sistematicamente associadas as ferramentas electrónicas de que a TAP Portugal faz uso.

No capítulo 3 foi descrita a companhia, fazendo referências à sua história, ao seu crescimento ao longo dos seus 67 anos de existência, à constituição da sua frota, aos princípios e valores que lhe estão imediatamente associados, discriminando as várias áreas de trabalho em que a mesma se divide, etc.; no fundo, apresentou-se um enquadramento histórico da companhia aérea essencial para, em traços gerais, se ficar a conhecer a empresa e o desenvolvimento que tem vindo a alcançar.

No capítulo seguinte, propus que fosse pensado o não-lugar, através da análise da utilização das ferramentas digitais da companhia e da sua estratégia de divulgação de serviços e mercados: aqui foram introduzidas diversas inovações tecnológicas que contribuem diariamente para a angariação de mais clientes, tais como o portal TAP Mobile, as aplicações gratuitas para dispositivos de comunicação, entre muitas outras. Foi igualmente aqui feita referência à

reconstrução que a marca TAP sofreu em meados de 2011 e às implicações que essa mudança gerou no posicionamento da companhia. Outra questão explorada neste capítulo está relacionada com a fugacidade da vida humana actualmente: uma companhia aérea de vanguarda tem forçosamente que acompanhar este (novo) modo de existir. Deste modo, a rapidez com que se efectua uma reserva de um voo *online* para qualquer canto do mundo e a consequente emissão de um bilhete justificam urgência que o ser humano da sociedade contemporânea confere ao factor tempo: em escassos minutos temos em mãos a porta de entrada para um país que não é o nosso, para uma cultura que desconhecemos e sempre em qualquer parte do globo. Posteriormente, foram apresentadas de forma resumida as estatísticas relativas às vendas/ emissões de bilhetes electrónicos e às consequentes possibilidades de pagamento das mesmas e é referido o crescimento constante que esta estratégia tem conhecido desde que foi implementada no sistema de reservas da TAP; ainda salientada neste capítulo foi a funcionalidade denominada *Mobile Check-in*, que muito tem contribuído para o aceleramento de todo o processo de marcação de viagens e afins.

De seguida, o quinto capítulo esteve inteiramente focado na descrição das tarefas desempenhadas ao longo de todo o estágio curricular e que se basearam fundamentalmente na gestão e inserção de conteúdos nos vários *websites* da companhia aérea. Assim, foi elaborada uma minuciosa exposição dos vários constituintes de cada uma das plataformas digitais de que a TAP Portugal dispõe no ciberespaço, dando destaque ao portal flytap.com, por ter sido a ferramenta a que mais tempo dediquei enquanto estagiária do Departamento de Comunicação & Imagem. Nesta área, destaquei igualmente o trabalho que desenvolvi no domínio do estabelecimento de patrocínios e parcerias, bem como nos eventos a que a TAP se associou durante os sete meses de estágio. Após esta reflexão, seguiu-se uma resumida apresentação das formações em que me inscrevi que muito contribuíram, cada uma à sua maneira, para me integrar naquele que foi o meu local de trabalho ao longo do período de estágio.

Considero que a realização de um estágio curricular num departamento criativo e que lida diariamente com as novas tecnologias se esboçou como uma parte (bastante) importante para a conclusão de um mestrado. No meu ponto de vista, a teoria académica deverá estar sempre associada à componente prática do mercado de trabalho e esta foi, sem dúvida, a melhor forma de conjugar ambas as vertentes.

Em suma, a realização do estágio curricular no Departamento de Transporte Aéreo – Marketing: Comunicação & Imagem da TAP Portugal revelou ter sido uma das melhores experiências pessoais, tanto ao nível académico, como profissional. A experiência positiva que retiro do estágio realizado na TAP deve-se a inúmeros factores, entre eles, a fantástica equipa que me acolheu e orientou quando necessário e, sobretudo, que respondeu a todas as minhas questões e dúvidas (por mais absurdas que algumas pudessem ter parecido). Acresce a isto, o facto de o mundo da aviação sempre me ter fascinado e de me imaginar num futuro próximo a trabalhar nesta mesma área; através deste estágio, assimilei um inúmero rol de conhecimentos, perspectivas e estratégias que desconhecia estarem por detrás de uma mera viagem pelos céus e tendo como destino qualquer parte do mundo.

APÊNDICES

Apêndice I

Segue-se um breve resumo da reunião que tive com a equipa da ONG Ambiental AidNature.org, requerido pela minha chefia e elaborado por mim, para posterior análise de uma eventual parceria.

22 de Novembro de 2011

Assunto: Proposta de Parceria Ambiental – AidNature.org / TAP

Descrição da empresa: A AidNature.org é uma ONG Ambiental recentemente criada em Lisboa e que trabalha para a divulgação isenta do estado de conservação da Natureza, através da produção de conteúdos audiovisuais de alta qualidade acerca dos mais variados temas ambientais. É, igualmente, seu propósito ajudar outras ONG's e Grupos de Conservação a difundir o seu trabalho e a sua mensagem de preservação. A AidNature.org procura dar a conhecer a biodiversidade existente na Península Ibérica e em vários países da CPLP, nomeadamente Timor-Leste, São Tomé e Príncipe, Angola e Moçambique. O seu objectivo social vai ao encontro da divulgação de uma mensagem clara e apelativa de compromisso para com os valores de respeito à Natureza e ao Ambiente, pelo que já agregaram na sua rede ambiental cerca de 15 ONG's (Associação Transumância e Natureza, Quercus, LXCRA, SPEA, Oceanário de Lisboa, etc).

A AidNature.org quer propor à TAP PORTUGAL uma relação de Parceria Ambiental com a duração de, aproximadamente, um ano. Para tal, a ONG assume os seguintes compromissos:

- Conceder à Companhia Aérea TAP o papel de Patrocinador Oficial da AidNature.org;
- Divulgar a TAP PORTUGAL como uma empresa verde associada a uma ONG ambiental, através da internet, das redes sociais e das publicações e campanhas de divulgação da AidNature.org;
- Criar vídeos de sensibilização ambiental e animal para serem mostrados nos voos de médio e longo curso da Transportadora Aérea Portuguesa.

A TAP PORTUGAL deverá comprometer-se a:

- Conceder facilidades nas passagens aéreas para **quatro destinos**: São Tomé e Príncipe (São Tomé), Moçambique (Maputo), Açores (Ponta Delgada) e Madeira (Funchal), tendo também em vista a divulgação dos mesmos.

Passagens de **ida e volta para três pessoas**, todas a terem lugar no decorrer do ano da Parceria Ambiental entre a AidNature.org e a TAP PORTUGAL.

Outras acções de divulgação e/ ou sensibilização às quais a TAP, enquanto Patrocinadora Oficial da AidNature.org, estaria associada:

- Realização de campanhas em universidades (tais como o ISPA e a Faculdade de Ciências da UL) e escolas;
- Festas temáticas;
- Participação em congressos, colóquios e seminários alusivos ao tema em questão;
- Acções de sensibilização em vários pontos turísticos do País (edição de guias de visita e de brochuras ilustrativas).

Apêndice II

Segue-se um breve resumo da reunião que tive com a equipa do Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa, requerido pela minha chefia e elaborado por mim, para posterior análise de uma eventual parceria.

29 de Novembro de 2011

Assunto: Proposta de Parceria – Revista “Lisboa” (CML) / TAP Portugal

O Departamento de Comunicação e Marca da Câmara Municipal de Lisboa (CML) lança uma nova publicação em formato de revista, intitulada Revista “Lisboa”. Esta publicação será trimestral, com uma tiragem de 220.000 exemplares e terá uma distribuição totalmente gratuita em toda a zona da Grande Lisboa, através dos CTT, pretendendo assim abranger toda a Área Metropolitana da cidade.

O projecto pretende ser um veículo de comunicação entre as instituições e os demais públicos que residem e/ ou trabalham na cidade de Lisboa e nos concelhos vizinhos.

A Revista “Lisboa” irá abranger temas diversificados, embora todos estejam directamente relacionados com a cidade: cultura, eventos, gastronomia, etc. O objectivo primordial é criar uma publicação de carácter generalista capaz de envolver as pessoas na vida da capital do país. Desta forma, a divulgação da revista passa já por meios de exibição urbanos, tais como o Canal Lisboa e inúmeros *mupis* que se encontram espalhados pelas ruas da cidade.

A Revista “Lisboa” quer propor à TAP Portugal uma relação de parceria no domínio da publicidade.

Nos primeiros 6 meses de parceria (duas publicações, portanto) existirá um desconto de 30% sobre os valores referidos na tabela.

Para além da distribuição através da base de dados dos CTT, este projecto visa a disponibilização da revista em Postos de Turismo e – se, posteriormente, a parceria com a TAP Portugal avançar – prevê-se a distribuição da mesma nos aeroportos (tudo isto tendo em vista o passageiro que

aterra em Lisboa e desconhece por completo o que está a acontecer na cidade). A par deste facto, a Revista “Lisboa” passaria a ser editada em formato bilingue: Português e Inglês.

Apêndice III

Para uma exposição mais detalhada acerca das acções de formação que frequentei ao longo do estágio curricular, segue-se um breve resumo e data de realização das mesmas.

1. Formação Gestão de Conteúdos Web

Esta formação teve lugar no dia 16 de Janeiro de 2012 e focou-se, num primeiro módulo, no funcionamento do *back office* dos *websites* flytap.com e tapportugal.com, na medida em que ambos são bastante semelhantes. Deste modo, foi explorada a engrenagem do *sitemap editor*, a base primordial para a construção e acesso às várias páginas que constituem o *website*, permitindo a edição de imagem e gestão de conteúdos à equipa de Comunicação & Imagem. De entre os parâmetros abordados, saliento os mais importantes: duplicação de uma página (dentro do mesmo *sitemap*), cópia de uma página (entre *sitemaps* diferentes), eliminação, modificação e edição de páginas (*breadcrumbs*, *friendly names*, *id's*), *flags* de estado (*draft*, *pending approval*, *not syncable*) e arquivo de conteúdos *offline* dentro do próprio *sitemap*.

O segundo módulo da formação foi dedicado ao funcionamento do *back office* e *sitemap* do *website* tapvictoria.com que se apresentam muito mais complexos dos que os anteriormente referidos. Assim, o conteúdo programático da sessão abrangeu pontos, tais como: encontrar e editar um conteúdo, gestão de conteúdos já existentes (activar, remover, etc.), criação de novos artigos, personalização de conteúdos de acordo com o *tier level*, escolha de um *template* para uma página ou um conteúdo criado, criação, edição e inserção de imagens nos *banners* da *homepage* do *website* e ainda exploração da ferramenta que permite colocar todas as actualizações em produção.

2. Formação Google AdWords / Gestão de Campanhas Online

Esta formação acerca das ferramentas do Google ocorreu no dia 8 de Fevereiro de 2012 e, apesar de muito geral (mas complexa), revelou-se bastante interessante; o foco principal desta formação seria o de obter sucesso em cada campanha que a TAP lança no mercado. Ao longo da mesma, foram-nos dados vários pontos essenciais a ter em conta quando se gera uma campanha,

nomeadamente, a definição de objectivos (o que se pretende com a campanha), a identificação do público-alvo a que se quer chegar (segmentação por idioma, localização, dados sóciodemográficos, etc.), a selecção das palavras-chave, *sites* ou tópicos mais relevantes e a junção dos mesmos em função dos seus objectivos, a criação e o teste de anúncios e páginas de destino distintas, bem como a optimização de grupos de anúncios e campanhas para maximizar resultados.

3. Formação SAS TAP – *Software* analítico

A acção de formação em *software* analítico ocorreu ao longo do mês de Fevereiro de 2012 e focou-se nas ferramentas para implementação das *newsletters* da companhia, execução e programação automática da saída de campanhas referentes aos vários *websites* TAP: flytap.com, tapvictoria.com e tapcorporate.com.

4. Formação *Dark Site*, *Crisis Banner* e *Splash Page*

No dia 15 de Maio de 2012, frequentei a formação relacionada com o *Dark Site* que, no fundo, se prende com a gestão de conteúdos e acções a efectuar num momento crise. Assim, foi abordado o funcionamento do *back office* do *website* institucional da TAP (tapportugal.com) e a consequente activação do *Dark Site* em caso de acidente, catástrofe e/ ou crise no sector aéreo. Entre os vários parâmetros abordados, destacam-se a actualização de contactos de emergência, a declaração de estado de crise em todos os meios virtuais e de comunicação da empresa (nos idiomas português e inglês), o *upload* de documentos pertinentes e imprescindíveis face à situação, bem como a inserção de notícias e de informações necessárias para o passageiro (e respectivos familiares). Para além disto, a formação abordou igualmente os procedimentos a seguir para transformar o *Dark Site* numa *splash page*, isto é, numa única página capaz de ser visualizada *online* e para a passagem de todos os dados a produção em tempo recorde e consequente desactivação dos mesmos após o momento de crise.

5. Formação Segurança Operacional

A formação em Segurança Operacional, que teve lugar no dia 10 de Julho de 2012, foi obrigatória, na medida em que a equipa de Comunicação & Imagem pretendia a emissão de cartões de acesso a áreas restritas do Aeroporto de Lisboa; embora, pessoalmente, considere que, em qualquer circunstância, esta seria uma sessão fundamental para todos os que trabalham na área da aviação. De entre os vários conteúdos abordados, sublinho a identificação e relação dos elementos chave para a redução do risco na aviação civil, o reconhecimento das áreas de acesso controlado de um aeroporto e códigos subjacentes às mesmas, a implementação de medidas correctivas perante uma qualquer vulnerabilidade, o preenchimento de formulários de ameaça de bomba, o conhecimento de conceitos como *security* (combinação de meios humanos e materiais que tem como objectivo a prevenção de actos de interferência ilegal contra a aviação civil), *safety* (combinação de meios humanos e materiais que tem como objectivo a prevenção de incidentes ou acidentes naturais na aviação civil) e actos de interferência ilícita (qualquer acto e/ou omissão que coloque em perigo a segurança de uma aeronave, aeroporto, instalação de navegação aérea, tripulante, passageiro e bens ou pessoas em terra). Para além destes factores, igualmente importantes são o controlo de qualidade e segurança, o conhecimento prévio da regulamentação internacional, europeia e nacional, bem como dos procedimentos operacionais para a segurança dos passageiros e da manutenção de uma aeronave.

6. Formação de Acolhimento TAP Portugal

Esta sessão de acolhimento teve lugar no dia 1 de Agosto e traduz-se, basicamente, numa sessão de “boas-vindas” à empresa TAP Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Augé, Marc (2005). *Não-Lugares: Introdução a uma Antropologia da Sobremodernidade*. Lisboa: Editora 90°. Trad. Miguel Serras Pereira.

Bauman, Zigmunt (1998). *O mal-estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Zahar.

Bauman, Zigmunt (2000). *Liquid Modernity*. United Kingdom: Polity Press.

Botton, Alain de (2011). *Uma Semana no Aeroporto – Um Diário de Heathrow*. Publicações Dom Quixote. Trad. Manuel Cabral.

Carmo, Letícia (2010). *Acessibilidade e Revitalização em Centros Históricos*. Dissertação Mestrado de Arquitectura – Instituto Superior Técnico.

Crisis Unfolding: os efeitos de uma nova normalidade chamada crise na vida das pessoas e das empresas (2012). Conferência FutureCast Lab. Lisboa: ISCTE – IUL.

Gibson, William (2002). *Neuromante*. Lisboa: Gradiva. Coleção “Contacto”, n.º 4.

Innerarity, Daniel (2010). *O Novo Espaço Público*. Lisboa: Teorema. Trad. Manuel Ruas.

Iyer, Pico (2000). *The Global Soul: Jet Lag, Shopping Malls, and the Search for Home*. New York: Vintage Books.

Kasarda, John D., & Greg Lindsay (2011). *Aerotropolis: The Way We'll Live Next*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Lévy, Pierre (1999). *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34 Ltda.

Lipovetsky, Gilles & Jean Serroy (2010). *A Cultura-Mundo. Resposta a uma Sociedade Desorientada*. Lisboa: Edições 70.

Smith, Michael (2012, Julho). Booking Behaviour. *Low Cost & Regional Airline Business Magazine*, 7 (2), 10-12.

Souza, Carlos & Marco Costa (2006). Abordagens Antropológicas e Sociais no (não) Lugar. Rio de Janeiro: *Revista Espaço Académico*, n.º 62, Julho de 2006.

TAP SPGS, S.A. (2011). *Especial Novo Posicionamento*. Lisboa: Jornal TAP 85, Fevereiro de 2011.

TAP SPGS, S.A. (2011). Relatório Anual do Grupo TAP. Lisboa: TAP.

TAP SPGS, S.A. (2011). *TAP Casting: as estrelas da companhia*. Lisboa: Jornal TAP 92, Dezembro de 2011.

TAP SPGS, S.A. (2012). Código de Ética do Grupo TAP. Lisboa: TAP.

TAP SPGS, S.A. (2012). *Redesenho da rede permite melhorar operação e crescer*. Lisboa: Jornal TAP 95, Março de 2012.

Teles, Susana (2006). *Factores Determinantes na Definição da Estratégia de uma Companhia Aérea*. Tese de Mestrado: Universidade da Madeira.

REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS

BTL: Bolsa de Turismo de Lisboa 2012. Disponível em <URL: http://www.btl.fil.pt/?lang=pt&page=info_geral/info_geral.jsp>. Consulta a 18 de Março de 2012.

Digital Wallet. Disponível em <URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_wallet>. Consulta a 9 de Maio de 2012.

Facebook: Página Passatempo TAP 67 Anos. Disponível em <URL: <http://apps.facebook.com/sesentaeseteminutos/?ref=ts>>. Consulta a 14 de Março de 2012.

Flytap. Disponível em <URL: www.flytap.com>. Consulta a 10 de Novembro de 2011.

Live Content. Disponível em <URL: <http://livecontent.pt/>>. Consulta a 10 de Dezembro de 2011.

Megasis. Disponível em <URL: <http://www.megasis.pt>>. Consulta a 10 de Dezembro de 2011.

Sociedade Anónima. Disponível em <URL: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=476>>. Consulta a 22 de Abril de 2012.

Star Alliance. Disponível em <URL: <http://www.staralliance.com/pt/about/>>. Consulta a 8 de Dezembro de 2011.

TAP Corporate. Disponível em <URL: www.tapcorporate.com>. Consulta a 10 de Janeiro de 2012.

TAP Portugal. Disponível em <URL: www.tapportugal.com>. Consulta a 4 de Novembro de 2011.

TAP Victoria. Disponível em <URL: www.tapvictoria.com>. Consulta a 7 de Dezembro de 2011.

Traducta. Disponível em <URL: <http://www.traducta.pt/>>. Consulta a 10 de Dezembro de 2011.

Voluntários com Asas TAP. Disponível em <URL: <http://voluntarioscomasas.blogspot.pt/p/sobre-nos.html>>. Consulta a 8 de Junho de 2012.

WorldPay. Disponível em <URL: <http://www.worldpay.com/>>. Consulta a 9 de Maio de 2012.

ANEXOS

Anexo 1

INFORMAÇÃO FLASH

Comunicação e Relações Públicas | e-mail: gcrp.com@tap.pt



12 de Dezembro de 2011

BERLIM É O NOVO DESTINO DA TAP A PARTIR DE 5 DE JUNHO DE 2012

A TAP vai voar para Berlim a partir de 5 de Junho do próximo ano, oferecendo cinco ligações por semana entre Lisboa e a capital alemã.

As novas ligações efectuem-se às segundas, terças, quintas, sextas e Domingos, com partida de Lisboa às 09h30 e chegada a Berlim às 12h50. No sentido inverso, os voos partem da capital da Alemanha às 13h35 e chegam a Lisboa às 17h15. Terça-feira é a excepção a este horário, com a partida de Lisboa a verificar-se às 08h45 e a chegada a Berlim às 12h05. No sentido inverso, o voo descola às 12h50 e aterra na Portela às 16h30 (horas UTC).

Com o lançamento da nova rota de Berlim, a TAP vai passar a operar, no Verão de 2012, um total de 60 ligações por semana entre Portugal e a Alemanha, onde já voa para Frankfurt (21 voos semanais), Munique (14 voos semanais), Hamburgo (13 voos por semana) e Dusseldorf (7 voos semanais).

De Janeiro a Novembro de 2011, a TAP transportou entre Portugal e a Alemanha um total de 484 mil passageiros, o que representa um crescimento de 11,5% face a igual período do ano passado.

29 de Maio de 2012

TAP REFORÇA ITÁLIA COM QUINTO DESTINO DIRECTO

Turim, que inaugura no próximo domingo, já atingiu 7.500 reservas

A TAP regista já mais de 7500 reservas para Turim, a capital da região do Piemonte, que é o maior centro cultural e de negócios do Noroeste de Itália e cujo aeroporto serve uma região que abrange mais de 4,5 milhões de habitantes. Este novo destino da companhia é inaugurado no próximo dia 3 de Junho e passa a contar com quatro voos semanais.

Com o lançamento da nova linha de Turim, a TAP passa a operar, neste Verão, um total de 93 frequências por semana entre Portugal e Itália, com a oferta de voos directos para cinco cidades naquele país.

Actualmente, a TAP voa entre Lisboa e Roma (28 voos por semana), Milão (26 voos por semana), Veneza e Bolonha (7 voos por semana). Entre o Porto e Itália, a companhia realiza um voo diário para Roma e dois voos por dia para Milão.

Anexo 2

INFORMAÇÃOFLASH

Comunicação e Relações Públicas | e-mail: gcrp.com@tap.pt



25 de Janeiro de 2012

TAP VENDE MAIS DE 3 MIL BILHETES POR DIA PELA INTERNET

A TAP atingiu ontem um total de 3244 reservas *online* para os seus voos, ultrapassando amplamente os três milhares de bilhetes vendidos em todo o mundo num só dia através do portal www.flytap.com.

A companhia aérea tem vindo a melhorar e a alargar os canais *online* de vendas e de serviço ao cliente, disponibilizando novas e mais funcionais ferramentas tecnológicas, que a colocam na vanguarda da utilização das novas tecnologias.

Desde a data em que foi lançado o novo *site* www.flytap.com, em 26 de Abril de 2011, e até ao final do ano passado, o portal da TAP recebeu quase seis milhões de visitantes únicos, que geraram 23,7 milhões de páginas vistas. A média diária de visitas a www.flytap.com ascende a mais de 53 mil, com 99 mil páginas vistas diariamente.

Anexo 3

INFORMAÇÃOFLASH

Comunicação e Relações Públicas | e-mail: gcrp.com@tap.pt



12 de Janeiro de 2012

FLYTAP JÁ ATINGE 47 MERCADOS E ESTÁ DISPONÍVEL EM 11 IDIOMAS

Site da TAP alarga-se à Bósnia, Moldávia, Sérvia, Montenegro e Roménia

O *site* da TAP www.flytap.com inclui, desde o dia 31 de Dezembro, informação dirigida aos mercados da Bósnia, Moldávia, Sérvia e Montenegro, que se juntam à Roménia, cujo mercado foi integrado no *site* da TAP em Novembro. Existem em Portugal importantes comunidades provenientes destes países que poderão, deste modo, beneficiar de conteúdos dedicados.

Com esta inclusão, o www.flytap.com passa a disponibilizar informação e promoções específicas para um total de 47 mercados em 11 idiomas, estando previsto um total de 21 idiomas para breve.

Anexo 4

Z:\REPO1\CONTEUDOS FLYTAP\RUSSO

Name	Size
A_CHEGADA_OFERTAS_ALEMANHA_RU.doc	33 KB
A_CHEGADA_OFERTAS_PORTUGAL_BOM_DIA_LISBOA_RU.doc	33 KB
A_CHEGADA_OFERTAS_PORTUGAL_TAP_AMEX_RU.doc	31 KB
A_CHEGADA_OFERTAS_PORTUGAL_TAP_VISA_RU.doc	28 KB
A_CHEGADA_OFERTAS_PORTUGAL_TRANSPORTES_IGLESIAS_RU....	27 KB
Acesso a Dados do Passageiro pelas Autoridades de Controlo de Fro...	50 KB
Alterações e Cancelamentos_RU - EDITED.doc	31 KB
Amenity Kits_RU.doc	21 KB
Animais de assistencia e caes guia_RU.doc	31 KB
Animais de Assistência_RU - EDITED.doc	27 KB
AOD-ABR-MAI2011_RU.doc	104 KB
aplicacoes_traducao_RU.docx	16 KB
Armas e Munições_RU - EDITED.doc	34 KB
ATM Multibanco renovado_RU.docx	13 KB
Bagagem de Cabine_RU.doc	30 KB
Bagagem de Mao_RU.doc	39 KB
Bagagem de Porão_RU.doc	77 KB
Bagagem Proibida_RU - EDITED.doc	31 KB
Bebés e Crianças_RU - EDITED.doc	31 KB
Bebidas_RU.docx	13 KB
Berço_RU.doc	28 KB
best airline_RU.doc	20 KB
BICICLETAS_TANDEMS_RU.docx	12 KB
Bilhetes_RU - EDITED.doc	34 KB
Cadeira de Rodas_RU - EDITED.doc	37 KB
Check in online_RU - EDITED.doc	54 KB
Check in_ida_volta_RU.docx	11 KB
Check in_sem_bagagem_RU.docx	11 KB
Check_in_aeroporto_RU.docx	14 KB
Chefes convidados_RU.doc	20 KB
Compromisso Voluntário sobre Direitos dos Passageiros_RU - EDITED...	35 KB

Repositório de imagens e documentos do Departamento de Comunicação & Imagem da TAP Portugal.

Anexo 5



TAP PORTUGAL
de braços abertos

Voos | Hotel | Rent-a-Car | Seguro

☒ Ida e Volta ☐ Multi-city
☐ Só Ida ☐ Power Choice

De:  [lista de aeroportos](#)
Lisboa, Portugal

Para:  [lista de aeroportos](#)

☐ apenas voos diretos

Partida: 27/08/2012  **Regresso:** 03/09/2012 

☐ pesquisar por volta destas datas (± 3 dias)

Adultos: (>12 anos) 1 ▾ **Crianças:** (2-11 anos) 0 ▾ **Bebés:** (<2 anos) 0 ▾

Adultos: (>12 anos) 1 ▾ **Crianças:** (2-11 anos) 0 ▾ **Bebés:** (<2 anos) 0 ▾

☐ tap|executive

Código Promoção/Congresso (opcional)

Reserve Já 

[Pesquisa Avançada](#)

Check-in Online ▾

Gerir Reserva ▾

Partidas e Chegadas ▾

Bagagem

Imagens da ferramenta *booking* patente na página inicial do *website* flytap.com.

Anexo 6

The image shows a screenshot of the flytap.com homepage. At the top, there is a navigation bar with four main sections: **Destinos** (Destinos TAP, Experiências), **Planear e Reservar** (Preparar a viagem, Reservas, Ferramentas), **Informações e Serviços** (No aeroporto, A Bordo, Congressos), and **Promoções** (Promoções, Ofertas Especiais, Passatempos). Below this, a large banner for Miami is displayed. The banner features an aerial view of Miami's coastline and skyline. Overlaid on the right side of the banner is a white box with a red header that says **Miami**. Below the header, it states "À partida de Lisboa" and "Preço de ida e volta" followed by a large red price tag of **€556**. A green button labeled "Reserve Já" with a play icon is positioned below the price. At the bottom of the white box, it specifies "Viagens entre 15 de setembro e 30 de novembro. Vendas até 20 de outubro." In the top right corner of the banner area, there is a "tap discount" logo. At the bottom right of the banner, there are five small circular indicators, with the second one from the left being red, indicating the current slide in the slideshow.

Exemplo de um *big banner* de promoção de destino (Miami) no *slideshow* da *homepage* do flytap.com: mercado de Portugal, idioma português.

Anexo 7

NEW ZEALAND • ANA • ASIANA AIRLINES • AUSTRIAN
DATIA AIRLINES • EGYPTAIR • ETHIOPIAN AIRLINES
RLINES • SOUTH AFRICAN AIRWAYS • SWISS • TAM
THAI • TURKISH AIRLINES • UNITED • US AIRWAYS

Milão
À partida de Porto
Viagens de 9 de outubro a 14 de julho.
Preço de ida €58

Genebra
À partida de Lisboa
Preço de ida €90

Caracas
À partida de Porto
De 1 de outubro a 4 de dezembro.
Preço de ida e volta €885

Exemplo de uma lista de promoções (três destinos) na *homepage* do *website* flytap.com: mercado de Portugal, idioma português.

Dakar ab 555€
Von Wien Hin und Rückflug
Auch ab München mit 2x23 kg Gepäck, Meilen u.v.m...

Salvador ab 677€
Von Wien Hin und Rückflug
Auch ab München mit 2x32 kg Gepäck, Meilen u.v.m...

Sao Paulo ab 712€
Von Wien Hin und Rückflug
Auch ab München mit 2x32 kg Gepäck, Meilen u.v.m...

Accra ab 655€
Von Wien Hin und Rückflug
Auch ab München mit 2x23 kg Gepäck, Meilen u.v.m...

Bamako ab 705€
Von Wien Hin und Rückflug
Auch ab München inkl. 2x23 kg Gepäck, Verpflegung.

Natal ab 715€
Von Wien Hin und Rückflug
Auch ab München mit 2x32 kg Gepäck, Meilen u.v.m...

Exemplo de uma lista de promoções (seis destinos) na *homepage* do *website* flytap.com: mercado da Áustria, idioma alemão.

Anexo 8



Exemplos de *small banners* de parcerias e serviços TAP presentes na *homepage* do mercado de Portugal, idioma português (*website flytap.com*).

Anexo 9

INFORMAÇÃO DE PREÇOS

Os preços publicitados incluem todas as taxas e estão sujeitos à disponibilidade de lugares. Válidos para compras com cartão de débito.

Siga a TAP



TAP PORTUGAL no Facebook



Gosto 255,190



O chef Marco Gomes apresenta a receita a bordo de agosto



M
CARTÕES
TAP CLASSIC



TAEG 29,7%

PLUS

Exemplo de espaço com apresentações variadas – Informação de Preços (só presente em alguns mercados), *banner* alusivo à página do *Facebook* da companhia e campanha do Millenium a direccionar para o *website* tapvictoria.com – constituinte da *homepage* do flytap.com.

Anexo 10



Footer da homepage do flytap.com: é constituído por ícones direccionados para os contactos principais de cada um dos mercados, aplicações gratuitas, TAP Mobile, redes sociais, revista de bordo, mapa do site, ficha técnica e outras informações importantes para o cliente.

Anexo 11



Menu principal (ou *mega menu*) para navegação fácil e rápida através do *website* flytap.com: nele estão integradas as principais áreas do *site* que permitem ao cliente aceder a todas as informações necessárias para adquirir uma passagem de avião.